

Richter, Astrid

**Research Report**

## Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 3

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaften

*Suggested Citation:* Richter, Astrid (2004) : Organisationskultur in virtuellen Unternehmen, Schriften zur Organisationswissenschaft, No. 3, Technische Universität Chemnitz, Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft, Chemnitz,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-200911032575>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/58208>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Schriften zur Organisationswissenschaft**

Nr. 3

- Diplomarbeit -

**Organisationskultur in virtuellen Unternehmen**

Astrid Richter

2004

Herausgeber: Professur für Organisation und Arbeitswissenschaft  
TU Chemnitz  
Reichenhainer Str. 39  
09107 Chemnitz

ISSN: 1612-7218

Erscheinungsweise: mehrmals jährlich in elektronischer Form (PDF-Datei)

Internetadresse der Reihe: [www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5)

Hinweis zum Copyright:

Die in den Schriften zur Organisationswissenschaft veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form - durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendete Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Weitergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur als Einzelkopien hergestellt werden.

Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54(2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, D-80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

|                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| Bearbeiter:               | Astrid Richter              |
| Betreuer:                 | Dipl.-Psych. Matthias Meyer |
| Verantw. Hochschullehrer: | Prof. Dr. Rainhart Lang     |
| Eingereicht am:           | 18.12.2003                  |

Technische Universität Chemnitz  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Professur BWL V – Organisation und Arbeitswissenschaft

## 0. Gliederung

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildungsverzeichnis .....                                               | 6  |
| Ehrenwörtliche Erklärung .....                                            | 6  |
| 1. Einleitung .....                                                       | 7  |
| 1.1. Einführung in die Thematik.....                                      | 7  |
| 1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....                              | 9  |
| 2. Begriffsabgrenzung .....                                               | 13 |
| 2.1. Virtuelles Unternehmen nach Davidow/Malone: .....                    | 13 |
| 2.2. Charakteristika virtueller Unternehmen .....                         | 13 |
| 2.3. Elemente in virtuellen Unternehmen .....                             | 16 |
| 3. Theoretische Ansätze zur Betrachtung virtueller Unternehmen .....      | 18 |
| 3.1. Core Competence- Konzept.....                                        | 19 |
| 3.2. Selbstorganisationsansatz.....                                       | 20 |
| 3.3. Business Process Reengineering.....                                  | 20 |
| 3.4. Transaktionskostenansatz .....                                       | 21 |
| 3.5. Netzwerkansatz .....                                                 | 22 |
| 3.6. Theoriebasis für die weitere Bearbeitung des Themas .....            | 22 |
| 4. Netzwerkansatz .....                                                   | 23 |
| 4.1. Definition .....                                                     | 23 |
| 4.2. Merkmale von Netzwerken .....                                        | 24 |
| 4.3. Steuerung von Netzwerken .....                                       | 27 |
| 4.4. Typen von vernetzten Organisationen.....                             | 29 |
| 4.5. Bezugspunkte zum virtuellen Unternehmen .....                        | 31 |
| 5. Organisationskultur .....                                              | 33 |
| 5.1. Begriff und Funktionen der Organisationskultur .....                 | 33 |
| 5.2. Edgar Schein: Ebenen-Modell der Organisationskultur .....            | 36 |
| 5.3. Mary Jo Hatch: Modell der kulturellen Dynamik .....                  | 38 |
| 5.4. Joanne Martin: Integration, Differenzierung und Fragmentierung ..... | 39 |
| 5.4.1. Integration.....                                                   | 40 |
| 5.4.2. Differenzierung .....                                              | 40 |
| 5.4.3. Fragmentierung .....                                               | 41 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6. Vertrauen .....                                                              | 43 |
| 6.1. Luhmann: Vertrauen als Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität .... | 44 |
| 6.1.1 Vertrauen vs. Vertrautheit .....                                          | 44 |
| 6.1.2. Vertrauen als Reduktion sozialer Komplexität .....                       | 45 |
| 6.1.3. Persönliches Vertrauen und Systemvertrauen.....                          | 46 |
| 6.2. Giddens: Theorie der Strukturierung .....                                  | 47 |
| 6.2.1. Grundzüge der Theorie der Strukturierung .....                           | 47 |
| 6.2.2. Vertrauen im Rahmen der Theorie der Strukturierung .....                 | 50 |
| 6.3. Begriffliche Fassung von Vertrauen .....                                   | 52 |
| 6.4. Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen .....                     | 55 |
| 6.5. Wirkungen von Vertrauen.....                                               | 56 |
| 6.5.1. Komplexitätsreduktion: .....                                             | 56 |
| 6.5.2. Kommunikationswirkungen: .....                                           | 56 |
| 6.5.3. Gruppeneinfluss:.....                                                    | 57 |
| 6.5.4. Kooperationswirkungen: .....                                             | 57 |
| 6.5.5. Problemlösungsfähigkeit im Team:.....                                    | 57 |
| 6.5.6. Stresswirkungen: .....                                                   | 58 |
| 7. Vertrauen und Kultur in Netzwerken .....                                     | 58 |
| 7.1. Relevanz von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken .....                     | 58 |
| 7.2. Netzwerkspezifische Voraussetzungen der Entwicklung von Vertrauen .....    | 60 |
| 7.3. Relevanz der Kultur in Unternehmensnetzwerken .....                        | 61 |
| 7.4. Entwicklung von Netzwerkkulturen.....                                      | 62 |
| 7.5. Vertrauen als zentrales Element einer Netzwerkkultur .....                 | 63 |
| 7.6. Weitere Aspekte einer Netzwerkkultur.....                                  | 65 |
| 7.7. Zusammenfassung zur Kultur in Netzwerken .....                             | 66 |
| 8. Kultur in virtuellen Unternehmen.....                                        | 67 |
| 8.1. bisherige Erkenntnisse zur Kultur in virtuellen Unternehmen .....          | 67 |
| 8.1.1. Passfähigkeit der Partnerkulturen.....                                   | 68 |
| 8.1.2. Vertrauen in virtuellen Unternehmen .....                                | 68 |
| 8.1.3. Entwicklung der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen .....      | 70 |
| 8.1.4. Funktionen der Organisationskultur .....                                 | 71 |
| 8.2. Abgrenzung des Nutzens der Kulturmodelle .....                             | 73 |
| 8.3. Fragmentierung der Organisationskultur virtueller Unternehmen .....        | 76 |
| 9. Fazit und Ausblick.....                                                      | 81 |
| 10. Literaturverzeichnis.....                                                   | 86 |

### Abbildungsverzeichnis

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....                                                              | 12 |
| Abb. 2: Elemente in virtuellen Unternehmen.....                                             | 18 |
| Abb. 3: Merkmale virtueller Unternehmen im heuristischen Kasten.....                        | 19 |
| Abb. 4: Netzwerkelemente .....                                                              | 23 |
| Abb. 5: Typen interorganisationaler Netzwerke .....                                         | 30 |
| Abb. 6: Zusammenhang zwischen Netzwerken und virtuellen Unternehmen .....                   | 32 |
| Abb. 7: Ebenen-Modell der Organisationskultur .....                                         | 37 |
| Abb. 8: Modell der kulturellen Dynamik.....                                                 | 38 |
| Abb. 9: Charakteristika und Eignung der Perspektiven von Organisationskultur .....          | 43 |
| Abb. 10: Die Dimensionen der Dualität der Struktur .....                                    | 49 |
| Abb. 11: Konstitution von Vertrauen im Spannungsfeld von Dualität und<br>Rekursivität ..... | 52 |
| Abb. 12: Zyklische Wirkungen von Misstrauen und Vertrauen.....                              | 54 |
| Abb. 13: Theorie X / Theorie Y .....                                                        | 64 |
| Abb. 14: Elemente der vertrauensvollen Netzwerkkultur im Ebenen-Modell.....                 | 65 |

### Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe und nicht auf andere als die zulässigen Hilfsmittel zurückgegriffen habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche gekennzeichnet. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

## 1. Einleitung

„Es ist nicht wenig Zeit, was wir haben,  
sondern es ist viel Zeit, was wir nicht nutzen.“

(Lucius Annäus Seneca)

In dieser alten Weisheit des römischen Philosophen Seneca verbirgt sich ein Grund, weshalb das Thema der Virtualität eine solche Faszination auf Menschen aller Fachgebiete ausübt. Die virtuelle Zusammenarbeit über Zeitgrenzen hinweg scheint bisher Unmögliches plötzlich in greifbare Nähe zu rücken.

Auch mir ist während meines Studiums der Wirtschaftsinformatik immer wieder die Virtualität begegnet – ob nun in Form virtueller Speicher in der Informatik oder als Verlagerung der Geschäftsaktivitäten ins Internet, beispielsweise im Rahmen des E-Commerce. Besonders bei meiner Arbeit in der Studenteninitiative „Marketing zwischen Theorie und Praxis“ wurde ich immer wieder mit den Möglichkeiten und Schwierigkeiten der virtuellen Zusammenarbeit konfrontiert. Die Mitarbeit in der Intranetentwicklung sowie die Leitung des Ressorts Infoservice auf nationaler Ebene brachten einerseits Glücksmomente, wenn Projekte in virtuellen Teams erfolgreich gelöst wurden, andererseits legten sich uns bisher unbekannte Steine – beispielsweise Kommunikationsprobleme, Nichteinhaltung von Terminen und fehlende Sanktionsmöglichkeiten - in den Weg bis zur letztendlich doch erfolgreichen Lösung der Aufgaben.

Wie aber soll denn ein virtuelles Unternehmen funktionieren, wenn sich schon in einem Verein mit einer gemeinsamen Vision und Geschichte die Bearbeitung von Projekten über die Grenzen einzelner Geschäftsstellen hinaus derartig schwierig gestaltet?

### 1.1. Einführung in die Thematik

Unternehmen sind heute mit einem überaus komplexen Umfeld konfrontiert. Strategien und Geschäftsprozesse, die seit Jahren für Erfolg der Unternehmen sorgten, müssen überarbeitet werden, um in der veränderten Umwelt weiterhin erfolgreich sein zu können (vgl. Brütsch 1999:2ff., ähnlich auch Müller-Stewens 1997:29ff.).



- Absatzmarkt:

Die zunehmende Globalisierung hat erhebliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsvorteile der Unternehmen. Märkte werden immer ähnlicher und die angebotenen Leistungen immer vergleichbarer. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass die Differenzierung gegenüber Mitbewerbern schwieriger wird. Dadurch verstärken sich Kostendruck und Wettbewerb bei gleichzeitig hohen Qualitätsanforderungen und differenzierten Kundenbedürfnissen. Unternehmen werden also mit weltweitem Wettbewerb konfrontiert. Zudem müssen sie zunehmend auch selbst weltweit präsent sein und immer individuellere Produkte herstellen.

- Beschaffungsmarkt:

Im Bereich der Beschaffungsmärkte ist mit einer Reduktion der Lieferantenanzahl zu rechnen. Zudem kommt es zu einer Integration von Systemlieferanten, die für ein gesamtes Modul eines Produktes die Teile beschaffen. So entsteht ein pyramidenförmiges Beschaffungsmodell. Die Beschaffungsabläufe können so gestrafft werden. Gleichzeitig hat dieses Modell eine geringere Fertigungstiefe zur Folge. Durch diese Auslagerung von Produktionsteilen in die Hände von Lieferanten steigt die Abhängigkeit zwischen Lieferanten und Endproduzenten. Eine verstärkte Kooperation mit Partnern ist die Folge.

- Technologie/Innovation:

Der technologische Fortschritt beschleunigte sich in den letzten Jahren zunehmend. Für die Unternehmen gibt es heute vielfältige Möglichkeiten der Unterstützung der Informationsverarbeitung. Durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik können Lieferanten und Kunden in die Wertschöpfung besser integriert werden. Zunehmend werden auch weltweit verstreute unabhängige Unternehmen durch Informationstechnik vernetzt.

- Gesellschaft / Politik:

Im Bereich der Gesellschaft und Politik haben verschiedene Faktoren Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit eines Staates als Unternehmensstandort. Dazu gehören beispielsweise die Altersstruktur der Bevölkerung und die Verfügbarkeit von Fachkräften sowie die politisch vorgegebenen Rahmenbedingungen für Unternehmen.

Die oben dargestellten Entwicklungen und Einflussfaktoren im Unternehmensumfeld haben bedeutende Auswirkungen für Unternehmen, insbesondere auf ihre Struktur und ihr Management.

Um sich im enormen Wettbewerb behaupten zu können, konzentrieren sich Unternehmen immer mehr auf ihre Kernkompetenzen. Allein durch ihre Kernkompetenzen sind sie vielfach jedoch nicht in der Lage, die immer individuelleren Kundenbedürfnisse als Gesamtaufträge zu erfüllen. Dank der hochentwickelten und standardisierten Informations- und Kommunikationstechnik ist es den Unternehmen nunmehr jedoch möglich, ihre Kernkompetenzen in verschiedensten Unternehmensnetzwerken zu bündeln. Damit können die individuellen Produkte hergestellt werden. Kleinere Unternehmen können dank solcher Netzwerke ebenfalls Größenvorteile realisieren.

Da in unserer Zeit der Erfolg nicht dem Besten sondern dem Schnellsten zuteil wird, sind Unternehmen gezwungen Organisationsformen zu entwickeln, die die Möglichkeit bieten, temporäre Marktchancen schnell und effizient zu nutzen. Als eine solche Organisationsform wird zunehmend das virtuelle Unternehmen genannt. Es wird als Lösung der Probleme großer Unternehmen (Inflexibilität und Schwerfälligkeit) und kleiner Unternehmen (fehlende Größenvorteile und Kompetenzen) betrachtet.

### 1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Seit Davidow und Malone (Davidow/Malone 1993) die Diskussion um das virtuelle Unternehmen eröffnet haben, sind vielfältige Beiträge zu diesem Thema entstanden. Die begriffliche Fassung des virtuellen Unternehmen differiert dabei je nach Wissenschaftsgebiet des Autors stark. Die Beschäftigung mit dem virtuellen Unternehmen erfolgte in der Literatur zumeist in folgenden Themenkreisen:

- Begriffsbestimmung
- Anforderungen an und Unterstützung durch die Informationstechnologie
- Entstehung und Entwicklung
- Rechtliche Aspekte
- Führung in virtuellen Unternehmen
- Praxisberichte

In der Literatur zu dieser Organisationsform werden die Ausprägungsformen virtueller Unternehmen jedoch oft nur unscharf getrennt. Zu unterscheiden ist in diesem Zusammenhang die interorganisatorische sowie die intraorganisatorische Ausprägung (vgl. Scholz 1996:206f., Klein 1994:309)<sup>1</sup>.

Im intraorganisatorischen Sinne werden Virtualisierungsformen innerhalb der Grenzen traditioneller Organisationsformen betrachtet. Zentraler Betrachtungsgegenstand sind die räumliche und zeitliche Entkopplung und Verteilung segmentierter Arbeitsprozesse, während die zentrale Koordination der Elemente der Wertschöpfungskette erhalten bleibt. Zu dieser Ausprägungsform zählen beispielsweise virtuelle Büros und Abteilungen.

Die interorganisatorische Betrachtung zielt auf Virtualisierungsformen von organisatorischen Einheiten außerhalb der herkömmlichen Unternehmensgrenzen. Rechtlich selbstständige Unternehmen nutzen gemeinsam ihre Ressourcen, indem sie ihre jeweiligen Stärken in die Verbundorganisation einbringen.

Ich werde in dieser Arbeit die interorganisatorische Form in den Mittelpunkt stellen. Diese bildet den Kern der vorhandenen Literatur zu virtuellen Unternehmen und ist auch in der Praxis stärker anzutreffen.

Eine konkrete Auseinandersetzung mit der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen findet sich nur vereinzelt (z. B. Fuderholz 1998). Zumeist wird im Rahmen der Diskussion um die Führung in virtuellen Unternehmen kurz auf die Organisationskultur als Führungssubstitut eingegangen, ohne jedoch das Konzept Organisationskultur für virtuelle Unternehmen zu konkretisieren.

In der vorliegenden Arbeit sollen Ausprägungen und Bedeutungen der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen auf theoretischer Grundlage erarbeitet werden. Dabei sollen auch Anforderungen an Mitarbeiter betrachtet werden.

Im Kapitel 2 wird zuerst eine Begriffsabgrenzung des virtuellen Unternehmens erfolgen. Dazu werden Charakteristika und Elemente virtueller Unternehmen ausgehend von zwei Begriffsfassungen virtueller Unternehmen erarbeitet.

Im Kapitel 3 werde ich anschließend die theoretische Basis für die Betrachtung virtueller Unternehmen entwickeln. Die verschiedenen Ansätze, die sich zur Betrachtung virtueller Unternehmen eignen, und ihre Bezugspunkte zu virtuellen Unternehmen werden kurz dargestellt. Als theoretische Basis der weiteren Arbeit wird der Netzwerkansatz gewählt und entsprechend begründet.

---

<sup>1</sup> Klein unterscheidet dabei in ähnlicher Weise nach Binnenperspektive (funktionale Sichtweise) und Außenperspektive (institutionelle Sichtweise).

Das Kapitel 4 beschäftigt sich dann mit dem Netzwerkansatz als Grundlage virtueller Unternehmen. Dazu werden die Definition und Merkmale von Netzwerken zusammengestellt und die Steuerungsprinzipien von Netzwerken vorgestellt. Es erfolgt dann eine Typologisierung von Netzwerken und eine Ableitung für den Begriff des virtuellen Unternehmens.

Im Kapitel 5 wird dann das Konstrukt der Organisationskultur näher betrachtet. Dazu werden Definitionen und Funktionen der Organisationskultur erarbeitet. Als Grundlage weiterer Ansätze der Organisationskultur wird das Ebenen-Modell der Organisationskultur von Schein vorgestellt. Auf dieser Grundlage werden das Modell der kulturellen Dynamik von Hatch und das Modell der Integration, Differenzierung und Fragmentierung der Organisationskultur von Martin als Basis für die weitere Betrachtung des Themas erarbeitet.

Das Kapitel 6 beschäftigt sich dann mit dem Konstrukt des Vertrauens. Die Vertrauensbegriffe nach Luhmann und Giddens werden in dieser Arbeit als Grundlage des Begriffes Vertrauens dargestellt. Weiterhin werden Voraussetzungen und Funktionen des Vertrauens in Organisationen beleuchtet.

Im Kapitel 7 wird dann die Netzwerkkultur als Grundlage der Organisationskultur virtueller Unternehmen betrachtet. Als zentrales Element dieser Netzwerkkultur wird Vertrauen in Netzwerken erarbeitet.

Anschließend werde ich im Kapitel 8 Ausprägungen und Bedeutungen der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen entwickeln. In diesem Zusammenhang soll auch auf die Anforderungen an die Mitarbeiter eines virtuellen Unternehmens eingegangen werden. Zunächst werde ich die bisherigen Erkenntnisse aus der Literatur sowie aus den vorangegangenen Ausführungen zu diesem Phänomen zusammenfassen. Dann erfolgt eine Abgrenzung des Nutzens der in Kapitel 5 vorgestellten Kulturmodelle hinsichtlich der Tauglichkeit für die Untersuchung der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen. Anschließend werde ich dann die Implikationen, die sich aus der Fragmentierung und der Netzwerkkultur für die Organisationskultur virtueller Unternehmen ergeben, erarbeiten.

Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

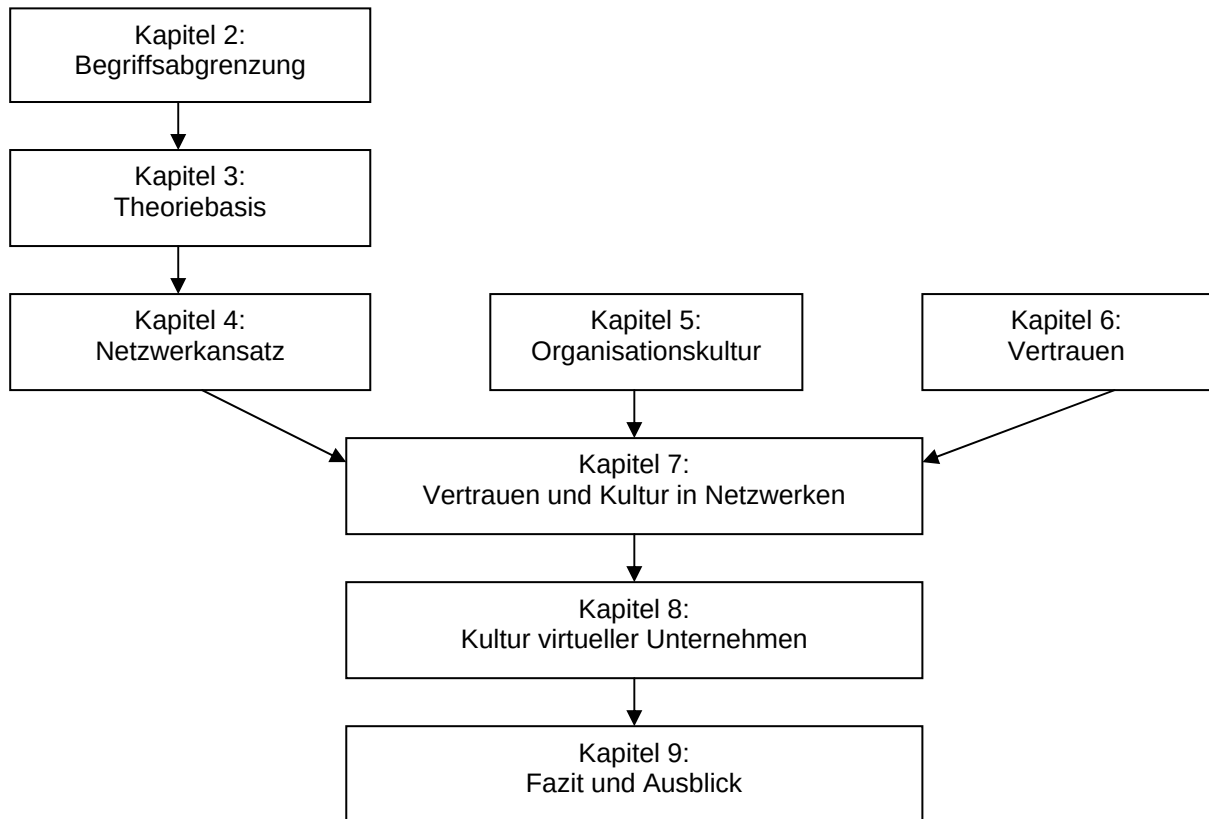


Abb. 1: Aufbau der Arbeit

## 2. Begriffsabgrenzung

In der aktuellen Literatur gibt es eine Vielzahl an Definitionen zum Thema virtuelle Organisationen. Im folgenden werde ich ausgehend von Davidow/Malone, die den Begriffes des virtuellen Unternehmens prägten, eine Begriffsabgrenzung für die weitere Arbeit vornehmen.

### 2.1. Virtuelles Unternehmen nach Davidow/Malone:

Mit dem Buch „Das virtuelle Unternehmen – Der Kunde als Co-Produzent“ von Davidow und Malone wurde 1993 der Grundstein für Diskussionen um virtuelle Organisationen gelegt. Davidow und Malone beschreiben darin vor allem die Änderungen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben unserer Zeit. Besondere Bedeutung kommt in diesem Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnik zu. Ausgehend von der Idee des „virtuellen Produktes“ zeichnen sie ein Bild des zukünftigen „virtuellen Unternehmens“ (Davidow/Malone 1993:10f.).

Dieses virtuelle Unternehmen ist gekennzeichnet durch eine enge Beziehung zu Kunden und Partnerunternehmen. Es überträgt laut Davidow und Malone immer mehr Verantwortung auf den Kunden als Mitgestalter des zu erstellenden Produktes. Zur Realisierung des virtuellen Unternehmens benötigt es flache Hierarchien, Teamwork und Mitarbeiter, die bereit sind Verantwortung zu übernehmen (Davidow/Malone 1993:186f.).

Jedoch lassen die Autoren das Bild des virtuellen Unternehmens nur diffus erscheinen. Eine weitere Auseinandersetzung mit dem Begriff des virtuellen Unternehmens ist daher von Nöten.

### 2.2. Charakteristika virtueller Unternehmen

Als virtuell bezeichnet Scholz die Eigenschaft einer Sache, die nicht real sondern dem Anschein nach vorhanden ist. „Virtualität spezifiziert also ein konkretes Objekt über Eigenschaften, die nicht physisch, aber doch der Möglichkeit nach vorhanden sind.“ (Scholz 1996:204)<sup>2</sup>

Demnach können nur reale Objekte virtualisiert werden. Diese Virtualisierung kann durch vier Merkmale konkretisiert werden (Scholz 1996:204):

---

<sup>2</sup> Dieser Auffassung von Virtualität folgen besonders im deutschen Sprachraum weitere Autoren (vgl. Müller 1997; Mayer et. al. 1998; Brütsch 1999; Fuderholz 1998).

1. Bestimmte physikalische Eigenschaften des Ausgangsobjektes fehlen dem virtuellen Objekt.
2. Die Verhaltensmerkmale des realen Objektes werden auch mit dem virtuellen Objekt realisiert.
3. Für diese Realisierung sind jedoch gewisse Zusatzspezifikationen nötig.
4. Durch die Virtualisierung werden klare Nutzeneffekte als Vorteil gegenüber dem realen Objekt ermöglicht.

Dieses Schema sei hier am selbst gewählten Beispiel der virtuellen Vorlesung erläutert.

1. Im Gegensatz zur realen Vorlesung an der Universität müssen Studenten und Dozenten nicht mehr in den Hörsaal gehen, um die Vorlesung erleben zu können.
2. Die Wissensvermittlung vom Dozenten zu den Studenten wird auch durch die virtuelle Vorlesung realisiert.
3. Für die Realisierung der virtuellen Vorlesung müssen die Teilnehmer mit der entsprechenden Computertechnik ausgerüstet sein.
4. Für Dozenten und Studenten fallen die Transportkosten für ihren Weg in den Hörsaal weg. Zudem müssen die Studenten, die an der virtuellen Vorlesung teilnehmen, nicht mehr um einen Sitzplatz in überfüllten Hörsälen kämpfen.

Virtuelle Unternehmen richten ihre Aktivitäten an der Wertschöpfungskette aus (vgl. Scholz 1996:207, Homann/Neumann 1999:110). Dabei sind sie künstliche Unternehmen, die sich aus unabhängigen Unternehmen zusammensetzen. Jedes Unternehmen bringt in den Prozess der Wertschöpfung seine Kernkompetenzen ein. Die Teilprozesse werden entsprechend immer durch das Unternehmen realisiert, dass das gegebene Problem für die Situation am besten lösen kann; beispielsweise am billigsten, schnellsten oder mit der höchsten Qualität. Ein zusätzlicher Koordinationsaufwand soll vermieden werden, um Zeitersparnisse zu realisieren.

Führt man nun die Virtualität mit den angesprochenen Eigenschaften zusammen, so ergibt sich folgendes Bild im Schema der Virtualität (vgl. Scholz 1996:208, Brütsch 1999:47):

1. fehlende physikalische Eigenschaften des virtuellen Unternehmens:
  - fehlende Rechtsform
  - keine zentralen Verwaltungseinheiten
  - keine lokale Zuordnung des Unternehmens
  - keine herkömmliche Organisationsstruktur
2. Verhaltensmerkmale des realen sowie des virtuellen Unternehmens:
  - einheitlicher Außenauftritt gegenüber Kunden und Lieferanten
  - gemeinsame, zielorientierte Koordination der Tätigkeiten mehrerer Akteure
  - Gesamtoptimierung der Wertschöpfungskette
3. Zusatzspezifikationen:
  - gemeinsame Zielausrichtung der einzelnen Akteure
  - auf Vertrauen basierende Beziehung zwischen Partnern mit spezifischen Kernkompetenzen<sup>3</sup>
  - Aufteilung und Dezentralisierung der Kernkompetenzen im virtuellen Unternehmen
  - ausgereiftes Informations- und Kommunikationsnetzwerk zur Verbindung der einzelnen Akteure
4. Nutzeneffekte:
  - Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen
  - kurze Reaktionszeiten auf Änderungen im Unternehmensumfeld
  - Nutzung gemeinsamer Ressourcen zur Erweiterung des Handlungsspielraums
  - Realisierung sehr individueller Produkte und Dienstleistungen für Kunden

Aus diesem Schema lassen sich drei Charakteristika für virtuelle Unternehmen ableiten (Picot et. al. 1996:396f.):

---

<sup>3</sup> Vertrauen wird jedoch nicht in allen Publikationen als konstituierendes Merkmal eines virtuellen Unternehmens aufgeführt (vgl. z. B. Sydow 1998:20).



- **Modularität**  
Die fehlende herkömmliche Organisationsstruktur wird im virtuellen Unternehmen abgelöst durch den Zusammenschluss von relativ kleinen Einheiten. Diese Einheiten können Einzelpersonen, Organisationsteile oder ganze Organisationen sein. Jede Einheit hat ihre eigene Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung.
- **Heterogenität**  
Die Aufteilung und Dezentralisierung der Kernkompetenzen entsteht im virtuellen Unternehmen durch die Kombination der unterschiedlichen Leistungsprofile der Partner, die jeweils ihre spezifischen Stärken in den Prozess der Leistungserstellung einbringen.
- **Räumliche und zeitliche Verteiltheit**  
Da die Partner im virtuellen Unternehmen über die ganze Welt verstreut sein können und ihre Aufgaben dank informations- und kommunikationstechnischer Unterstützung lösen, lässt sich ein Unternehmen dieser Art nicht mehr einer Region zuordnen.

### 2.3. Elemente in virtuellen Unternehmen

In Unternehmen, die die oben aufgeführten Charakteristika aufweisen, lassen sich idealer Weise folgende Elemente finden: Akteure, Ressourcen und Aktivitäten (Saabeel et. al. 2002:3). Die Akteure können sowohl Individuen als auch Organisationen oder Organisationsteile sein. Diese Akteure bringen spezifische Kernkompetenzen als Ressourcen in das virtuelle Unternehmen ein. Die Kernkompetenzen werden entsprechend kombiniert, um das Ziel des virtuellen Unternehmens zu erfüllen. Aktivitäten betreffen alle Bereiche, in denen Akteure in virtuellen Unternehmen tätig sind. Dies erfolgt über alle Lebensphasen eines virtuellen Unternehmens von der Initiierung über Formierung, operatives Geschäft bis zur Schließung des virtuellen Unternehmens. Aktivitäten sind beispielsweise Partnerauswahl, Marketing, Produktion, Gewinnverteilung etc.

Zumeist wird der Idealzustand eines virtuellen Unternehmens in der Literatur ohne eine zentrale Verwaltungseinheit beschrieben (vgl. z. B. Scholz 1996:208). Die notwendige Koordination wird durch den Partner übernommen, der für den speziellen Auftrag am kompetentesten ist.

In der Literatur finden sich jedoch auch Konzepte, die einen Broker als zentrales Element virtueller Unternehmen betrachten (vgl. Faisst/Birg 1997; Franke/Hickmann 1999, Mertens et. al. 1998:12f., Pretzsch/Neumann 1999:6). Als Broker könnte man dann im Idealzustand die koordinierende Unternehmung bezeichnen. Die Funktionen des Brokers können aber auch von einer unabhängigen Person oder von den beteiligten Partnern gemeinsam übernommen werden. Zu den Aufgaben des Brokers gehören die Initiation des Netzwerkes, Aufrechterhaltung und Pflege des Netzwerkes sowie die Formierung virtueller Unternehmen aus dem Netzwerk. Weiterhin ist er zuständig für das Vertrauensmanagement sowie für die finanziellen und juristischen Belange im Zusammenhang mit den virtuellen Unternehmen.

Ein weiterer Akteur mit besonderer Rolle ist in verschiedenen Quellen der Lead Adviser. Der Lead Adviser ist der Projektleiter eines konkreten virtuellen Unternehmens. Seine Aufgaben sind neben der Leistungserbringung als Partner im virtuellen Unternehmen die operative Führung des virtuellen Unternehmens. Mitunter ist er auch der Kontakt zum Kunden. Die Rolle des Lead Adviser kann entweder durch einen Partner im virtuellen Unternehmen, durch mehrere oder alle Partner gemeinsam oder durch den Broker ausgefüllt werden (vgl. Mertens et. al. 1998 :15, Homann/Neumann 1999 :114, Pretzsch/Neumann 1999 :6, Franke/Hickmann 1999:134).

Auf den Zusammenhang zwischen Netzwerken und virtuellen Unternehmen werde ich im Kapitel 4 genauer eingehen.

Die Abbildung 2 fasst die Elemente virtueller Unternehmen zusammen, wobei die Konstellation des Lead Adviser beispielhaft für die Erfüllung der Rolle durch einen Partner im virtuellen Unternehmen dargestellt ist. Ob die Rolle des Brokers dabei durch eine unabhängige Instanz oder ein Mitglied aus dem Partnerpool ausgefüllt wird, kann je nach konkretem untersuchtem Fall entschieden werden.

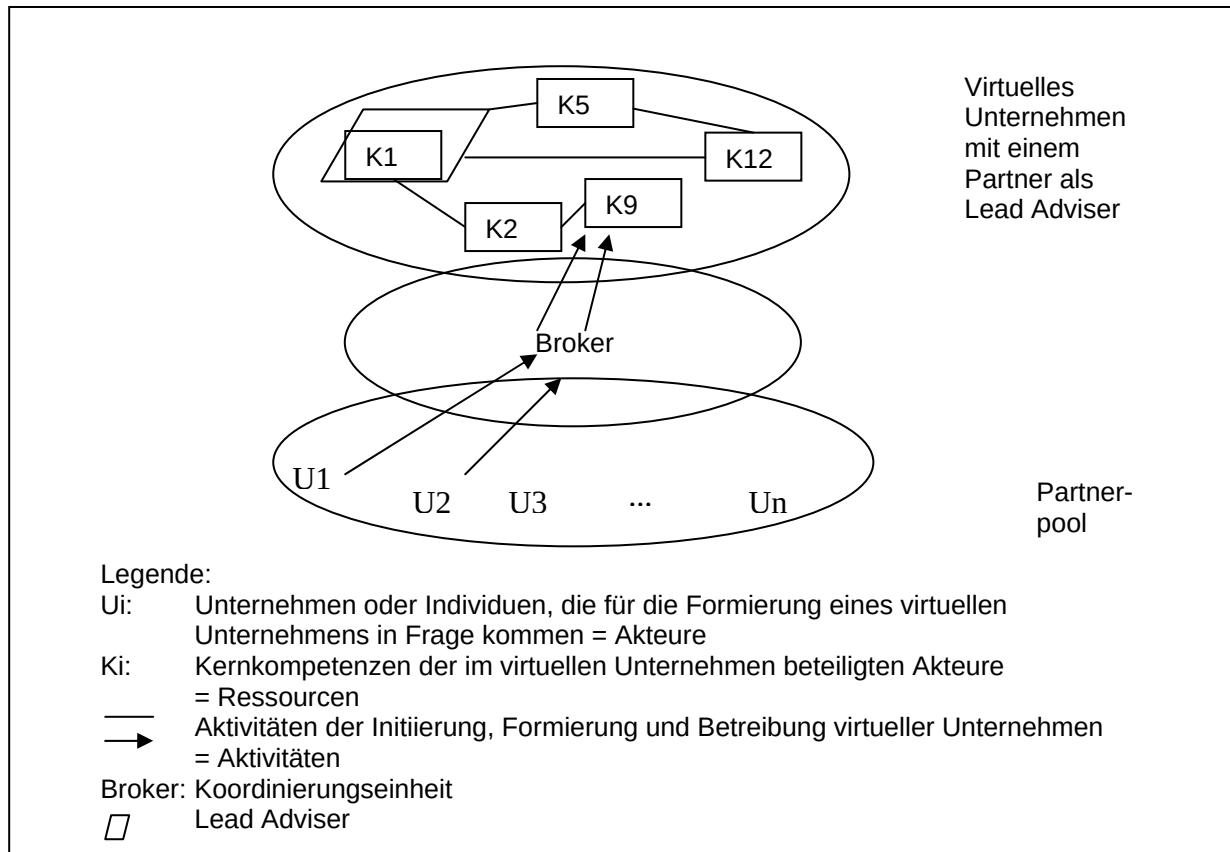


Abb. 2: Elemente in virtuellen Unternehmen (Quelle: in Anlehnung an Franke/Hickmann 1999:123<sup>4</sup>)

### 3. Theoretische Ansätze zur Betrachtung virtueller Unternehmen

Nachdem ich geklärt habe, was ich unter virtuellen Unternehmen im Rahmen dieser Arbeit verstehe, stellt sich nunmehr die Frage, über welche Ansätze der Organisationstheorie eine Annäherung an das Thema Organisationskultur in virtuellen Unternehmen möglich ist.

Aus den vorgestellten Eigenschaften, Charakteristika und Elementen virtueller Unternehmen können sich in verschiedenen theoretischen Ansätzen Ansatzpunkte für die Betrachtung virtueller Unternehmen finden. Diese Ansätze sollen im folgenden kurz betrachtet werden.

Die Abbildung 3 stellt kurz die Merkmale virtueller Unternehmen und die daraus resultierenden theoretischen Ansätze zusammen.

<sup>4</sup> Eine ähnliche Darstellung bezogen auf das Netzwerkmanagement in der virtuellen Fabrik findet sich auch bei Göransson / Schuh (vgl. Göransson/Schuh 1997:69).

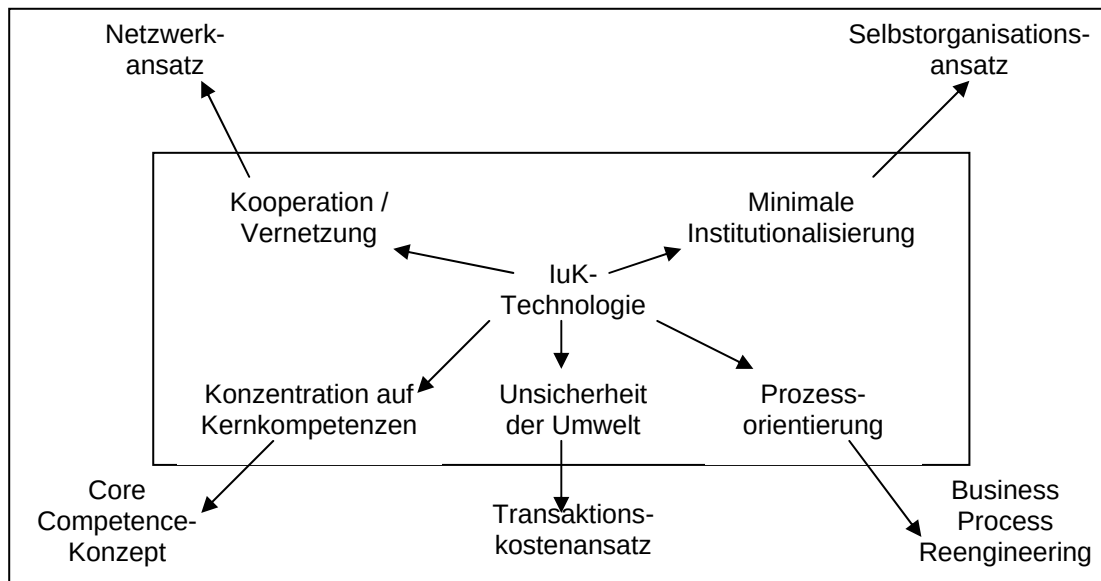


Abb. 3: Merkmale virtueller Unternehmen im heuristischen Kasten  
(Quelle: in Erweiterung zu Müller 1997:23)

### 3.1. Core Competence- Konzept

Der Begriff der „core competence“ wurde von Prahalad/Hamel geprägt (Prahalad/Hamel 1990). Demnach ist die Identifizierung, Pflege und Nutzung der Kernkompetenzen eines Unternehmens eine wichtige Grundlage für das weitere Wachstum von Unternehmen. Kernkompetenzen sind die wesentlichen Fähigkeiten einer Unternehmung. Dies betrifft alle Bereiche der Organisation: Technik, Technologie, Vertrieb, Organisation etc. Sie ermöglichen den Zugang zu vielen Märkten, leisten einen entscheidenden Beitrag zum Kundennutzen der Endprodukte und sind für Wettbewerber schwer zu imitieren. Die gesamte Organisation eines Unternehmens ist auf die spezifischen Kernkompetenzen ausgerichtet. Die Fragmentierung einer Organisation durch Ausbildung von Organisationseinheiten nach dem Kernkompetenzkonzept würde zur Isolation dieser einzelnen Organisationseinheiten führen. Geeignete Integrationsmechanismen zur Verbindung der Kernkompetenzbereiche sind daher von zentraler Bedeutung im Core Competence-Konzept.

In virtuellen Strukturen geht dies soweit, dass die spezifischen Kernkompetenzen der Partner miteinander kombiniert werden, um einen Auftrag zu erfüllen. Das virtuelle Unternehmen ist in diesem Sinne eine „Best-of-everything-Organization“ (Mertens/Faisst 1995:63).

### 3.2. Selbstorganisationsansatz

Im Konzept der Selbstorganisation wird die organisationale Ordnung als Ergebnis von Prozessen verstanden, die aus der Interaktion der Akteure entstehen (vgl. Probst 1986). Selbstorganisierende Systeme sind komplex, da die Ordnung aus der Interaktion der Akteure resultiert. Die Akteure der Organisation sind von vielen Faktoren beeinflusst, so dass nicht vorhersagbar ist, welche Reaktionen diese Akteure in einer bestimmten Situation zeigen werden. Diese Systeme sind operationell geschlossen. Damit sind selbstorganisierende Systeme selbstreferentiell, da jede Interaktion auf das System selbst zurückwirkt und neue Interaktionen bewirkt. In diesem Konzept ist jedes Organisationsmitglied potentieller Organisationsgestalter. Damit findet ein Übergang zu einer heterarchischen Organisationsform statt. Die Systeme sind redundant, da die Funktionen des Organisierens potenziell von jedem Mitglied erfüllt werden können. Schließlich sind diese Systeme autonom, da sie aus sich selbst heraus gesteuert werden. Der Selbstorganisationsansatz betrachtet nicht so sehr die Reaktion auf Umweltveränderungen als vielmehr die Prozesse, die im System ablaufen.

Die minimale Institutionalisierung und die flachen Hierarchien virtueller Unternehmen legen den Selbstorganisationsansatz als Theoriebasis nahe. Dagegen spricht jedoch, dass dieser Ansatz eher intern angesetzt ist. Virtuelle Unternehmen jedoch formieren sich erst, wenn Umweltveränderungen eine Marktchance auslösen (vgl. auch Fuderholz 1998:26).

### 3.3. Business Process Reengineering

Der Ansatz des Business Process Reengineering zielt auf die Verschlinkung von Abläufen und Hierarchien in Unternehmen (vgl. Hammer 1995, Nippa 1995:61-77). Den Mittelpunkt bildet dabei die Prozessorientierung bei der Gestaltung der Ablauf- sowie der Aufbauorganisation. Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens werden im Rahmen des Business Process Reengineering fundamental überdacht und radikal umgestaltet. Fundamental bedeutet dabei, dass sich die Unternehmen auf ihre elementarsten Wertschöpfungszentren konzentrieren müssen. Radikale Änderungen bewirken eine völlige Neugestaltung der Unternehmensprozesse. Durch diese Neugestaltung soll eine entscheidende Verbesserung der wichtigen Leistungsgrößen erreicht werden. Wesentliche Merkmale bei der Neugestaltung der Geschäftsprozesse

sind: Kundenorientierung, Neuordnung der prozessorientierten Einzelaktivitäten zu kundenorientierten Vorgängen sowie Bildung von Teams aus fachübergreifenden Generalisten. Diese radikale Veränderung in der Unternehmensgestaltung wirkt sich auf alle Bereiche des Unternehmens aus. Neben der Neugestaltung der Geschäftsprozesse kommt es zugleich zu einer Veränderung der Unternehmenskultur.

Virtuelle Unternehmen zeichnen sich durch eine Gesamtoptimierung der Wertschöpfungskette mit maximaler Kundenorientierung aus. Diese zwei zentralen Elemente des Business Process Reengineering zeigen Ansatzpunkte für die weitere Betrachtung virtueller Unternehmen auf der Grundlage des Business Process Reengineering.

#### 3.4. Transaktionskostenansatz

Das zentrale Element des Transaktionskostenansatzes ist die einzelne Transaktion als Übertragung von Verfügungsrechten (vgl. Williamson 1975, Picot et. al. 1996:41-47). Die Kosten des Leistungsaustausches werden als Transaktionskosten bezeichnet. Die Höhe der Transaktionskosten sind ein Maßstab zur Beurteilung der Effizienz von Organisationsformen. Das Transaktionskostenmodell von Williamson beinhaltet Humanfaktoren und Umweltfaktoren. Die Humanfaktoren sind begrenzte Rationalität und Opportunismus. Begrenzte Rationalität der Akteure ergibt sich aus Problemen der Kommunikation und der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität. Opportunistisches Verhalten der Akteure ist das Verfolgen von Eigeninteressen unter Zuhilfenahme von List und Tücke. Die eigenen Interessen sollen notfalls auch zum Nachteil anderer durchgesetzt werden. Zu den Umweltfaktoren gehören Unsicherheit/Komplexität sowie Spezifität. Unsicherheit zeigt sich darin, wie oft und in welchem Ausmaß unvorhergesehene Aufgabenänderungen auftreten. Häufige Aufgabenänderungen erschweren die Erfüllbarkeit von Verträgen. Faktoren sind für eine Transaktion spezifisch, wenn sie die Bindung von Kapital erfordern. Die Verwendung dieser Faktoren in einer anderen Transaktion würde geringere Erträge bringen als die Verwendung in dieser Transaktion. Ein weiteres Element des Modells ist die Informationsverteilung. In Situationen mit asymmetrischer Informationsverteilung besteht die Gefahr, dass es zu opportunistischem Verhalten aufgrund von Informationsvorsprüngen kommt. Des weiteren werden die

Transaktionskosten von der Transaktionsatmosphäre, der Transaktionshäufigkeit sowie der Verfügbarkeit von Know-how und Kapital beeinflusst.

Aus der Transaktionskostenperspektive sind vor allem die hohe Unsicherheit der Umwelt sowie das fehlende Know-how und Kapital zur Lösung der Kundenaufträge Ansatzpunkte für die weitere Betrachtung virtueller Unternehmen.

### 3.5. Netzwerkansatz

Der Netzwerkansatz betrachtet die Bildung von zwischenbetrieblichen Netzwerken und ihre Auswirkungen auf organisatorische Variablen (vgl. Sydow 1992, Picot et. al. 1996 :263-295). Zur Vernetzung von Organisationen kommt es aufgrund von Effizienzschwächen konventioneller Kooperationen sowie Flexibilitätsproblemen im wachsenden Wettbewerbsdruck. Durch die Einbeziehung anderer Unternehmen in die eigenen Tätigkeiten kommt es zu einer Ausweitung des Leistungsspektrums einzelner Unternehmen sowie zur Verlagerung der traditionellen Unternehmensgrenzen. Unternehmensnetzwerke sind eine hybride Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie (Jarillo 1988:39). An der Erfüllung von Aufträgen wirken eine Reihe selbstständiger Unternehmungen mit. Grundlage der Zusammenarbeit sind vor allem kooperative Beziehungen, die auf Vertrauen und gemeinsamem Geschäftsverständnis beruhen.

Die Modularität, Heterogenität und Verteiltheit von virtuellen Unternehmen lassen auf eine nahe Verwandtschaft zur Tradition des Netzwerkansatzes schließen.

### 3.6. Theoriebasis für die weitere Bearbeitung des Themas

Da sich virtuelle Unternehmen durch kooperative, vernetzte Strukturen auszeichnen, erscheint mir der Netzwerkansatz als geeigneteste Theorie für die weitere Bearbeitung des Themas. Die Ansatzpunkte aus der Steuerung und der Kultur in Netzwerken sind für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung, da virtuelle Unternehmen eine spezielle Ausprägung vernetzter Organisationsformen darstellen.

#### 4. Netzwerkansatz

Wie ich bereits dargestellt habe, werde ich der weiteren Bearbeitung des Themas den Netzwerkansatz zugrunde legen. Daher werde ich im folgenden näher auf Definition, Merkmale und Steuerung von Netzwerken eingehen. Anschließend erfolgt eine Typologie verschiedener vernetzter Organisationsformen, bevor ich Bezugspunkte zum virtuellen Unternehmen erarbeite.

##### 4.1. Definition

Netzwerke findet man in vielen Bereichen unserer Gesellschaft. In der Informatik beispielsweise spricht man von Computernetzwerken. Im Bereich der Elektrotechnik werden Netzwerke aus elektrischen Schaltungselementen aufgebaut. Ebenso können politische Verhandlungssysteme (Policy-Netzwerke) oder soziale Beziehungsgeflechte als Netzwerke betrachtet werden. Allen Netzwerken ist gemein, dass sie aus Knoten und Verbindungen bestehen.

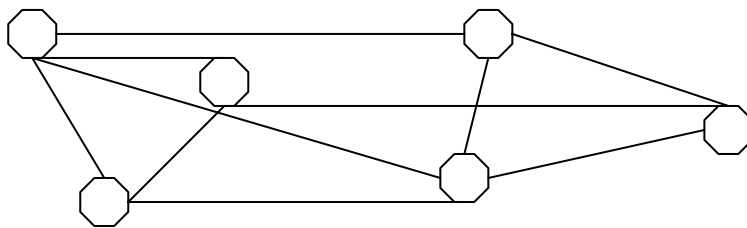


Abb. 4: Netzwerkelemente

Knoten sind dabei die Teilnehmer am Netzwerk, also die Computer oder die Schaltungselemente, die durch Linien verbunden werden. Diese Verbindungen sind dann im Beispiel die Netzkabel oder die elektrische Leitung.

Übertragen auf den Bereich der Organisationen sind Knoten im Netzwerk Funktionen einer Wertschöpfungskette (vgl. Brütsch 1999:17f., Aderhold et. al. 2001:6). Die Beziehungen zwischen diesen Funktionen werden durch die Linien ausgedrückt. Diese Beziehungen umfassen formelle (Logistik, finanzielle Transaktionen) und informelle Kontakte (persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern). Diese recht weitgefaste Abgrenzung eines Organisationsnetzwerkes wird im Rahmen des Netzwerkansatzes spezifiziert, der den Begriff des Netzwerkes auf einen Verbund von Unternehmen bezieht:



„Ein Unternehmungsnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (Sydow 1992:79)

Nach dieser Definition bilden sich Netzwerke vor allem zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Die Beziehungen im Netzwerk sind demzufolge eher kooperativ geprägt und von einer gewissen Stabilität gekennzeichnet. Die Netzwerkakteure sind selbstständige Unternehmen, die jedoch wirtschaftlich miteinander verflochten sind.

#### 4.2. Merkmale von Netzwerken

Neben der oben erläuterten Definition gibt es eine Reihe von weiteren Merkmalen, die für Netzwerke relevant sind. Sydow/Windeler fassen aufbauend auf verschiedenen Autoren Strukturmerkmale für Netzwerke zusammen (Sydow/Windeler 2000:12-16):

- Kooperation

Die Kooperation ist ein entscheidendes Merkmal für die Koordination in Netzwerken, das die Qualität der Netzwerkbeziehungen prägt. Im Rahmen der Kooperation spielen sowohl Vertrauen, Strategie, Macht, Abhängigkeiten, Konflikt, Wettbewerb als auch ungleiche Tauschbeziehungen eine Rolle.

- Vertrauen

Vertrauen bewirkt als Strukturmerkmal, dass sich Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie als eigene Organisationen etablieren können. Vertrauen dient dabei vor allem zur Reduktion von komplexen Handlungsmöglichkeiten auf eine überschaubare Entscheidungsvielfalt<sup>5</sup>.

- Selbstverpflichtung

In engem Zusammenhang mit dem Vertrauen steht die Selbstverpflichtung. Selbstverpflichtung bewirkt die Einschränkung von opportunistischem Verhalten der Netzwerkmitglieder. Ohne Vertrauen gibt es keine Selbstverpflichtung der Partner, andererseits müssen die Partner wiederum in die Selbstverpflichtung der Mitglieder vertrauen.

---

<sup>5</sup> Auf Vertrauen und seine Bedeutung für Unternehmensnetzwerke werde ich in den Kapiteln 6 und 7 genauer eingehen.

- **Verlässlichkeit**  
Partner können sich bei der Steuerung von Netzwerken auf bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten der Netzwerkmitglieder verlassen. Somit ist Vertrauen eine bestimmte Ausprägung von Verlässlichkeit. Selbstverpflichtung bietet die Möglichkeit, die Verlässlichkeit unter mehreren Partnern zu steigern.
- **Verhandlung**  
Natürlicherweise haben die Partner in Netzwerken unterschiedliche Interessen und Ziele. Verhandlung bietet als Mechanismus die Möglichkeit, Interessen und Ziele des gesamten Netzwerkes zu bestimmen, die Lösung von Problemen zu forcieren und Interessenausgleiche zu ermöglichen.
- **Vertragsgestaltung**  
In Netzwerken sollen neoklassische Verträge die Beziehungen regeln. Diese Verträge sind zeitlich befristet, jedoch orientieren sie auf einen längeren Zeitraum. Die konkrete Erfüllung der Verträge lässt den autonomen Akteuren Spielraum für eigene Entscheidungen.
- **Dauerhafter Beziehungszusammenhang**  
Netzwerke sind soziale Systeme, die durch Interaktionen und Beziehungen zwischen Netzwerkmitgliedern bestehen. Diese Beziehungen sind ein wichtiges Element der Koordinierung von Netzwerken.

Netzwerke zeichnen sich durch eine hervorragende Performance aus, die auf zwei grundlegenden Eigenschaften beruht: Kompetenz und Effizienz (vgl. Reiss 1996:198). In Netzwerken soll eine *Kompetenzbündelung* erreicht werden. Dazu werden im Netzwerk nur die Partner zusammengebracht, die bei der Bewältigung der Mission des Netzwerkes die besten Beiträge einbringen können. Durch günstige Kostenstrukturen und redundanzfreies Vorhalten der Kompetenzen in mehreren Knoten des Netzwerkes soll eine wesentliche *Effizienzsteigerung* gegenüber traditionellen Unternehmen verwirklicht werden.

Weitere Merkmale von Netzwerken sind:

- „weitreichender Verzicht auf Bürokratisierung und Formalisierung
- höherer Stellenwert der informationellen und personellen Integrationsinstrumente im Vergleich zu technokratischer und struktureller Integration

- Subsidiaritätsverhältnis zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation
- Hierarchiearmut durch Übergang von der Palast- auf die Zeltorganisation mit ihren adhocratisch-flexiblen Arbeitsformen“ (Reiss 1996:199)

Diesen positiven Strukturaspekten stehen jedoch auch netzwerktypische Schwachstellen gegenüber (vgl. Reiss 1996:199f.):

- Geringe Sicherheiten  
Netzwerke können durch die Auflösung klassischer, langfristiger Vertragsformen ihren Mitgliedern nur in geringem Maße materielle und soziale Sicherheiten vermitteln.
- Spezialisierungsgrad  
Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen herrscht in einem Netzwerk ein hoher Grad an Spezialisierung. Problematisch, im schlimmsten Fall sogar existenzbedrohend für Netzwerkmitglieder, wird diese Spezialisierung falls eine spezifische Kernkompetenz nicht länger benötigt wird.
- Fluktuationsrisiko  
Die vernetzte Organisationsform ist in besonderem Maße abhängig von Einzelpersonen und deren Beziehungen untereinander. Daher ist sie besonders anfällig gegenüber Fluktuationen.
- Überkomplexität  
Gefahren der Überkomplexität der organisatorischen Vernetzung resultieren unter anderem aus der Heterogenität der Mitglieder, der intransparenten Mitgliedschaft, der Offenheit des Netzes, der Dynamik von Selbstorganisationsprozessen sowie aus Planungsunsicherheiten für die Mitglieder.
- Markt- und Ressourcenabhängigkeit:  
Typisch für Netzwerke ist eine doppelseitige Abhängigkeit sowohl vom Markt als auch von Ressourcen. Die Abhängigkeit vom Markt entsteht aufgrund des hohen Grades der Spezialisierung in Netzwerken und der Ausdehnung von Kundenwünschen. Auch die Ressourcenabhängigkeit folgt aus der besonderen Spezialisierung der Netzwerkunternehmen. Diese sind darauf angewiesen, verschiedene Ressourcen (beispielsweise Fahrzeuge, Gebäude, Maschinen und Anlagen sowie Mitarbeiter) über andere Unternehmen zu beziehen und damit in deren Abhängigkeit zu geraten.

- Motivation der Netzwerkmitarbeiter:

Die Motivation der Mitarbeiter ist vor allem intrinsische Motivation, die Begeisterung für die Mission des Netzwerkes. Extrinsische Motivatoren wie Sicherheit und Entlohnung sind in Netzwerken nur schwach ausgeprägt. Ein Netzwerk stellt also besondere Anforderungen an seine Mitarbeiter.

Trotz zahlreicher Schwachpunkte von Netzwerken können mit ihnen eine Reihe von Vorteilen im Wettbewerb realisiert werden:

- Hohe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit
- Exzellente Kombination von Kompetenzen
- Hohe Effizienz durch Redundanzarmut und günstige Kostenstrukturen
- Reduktion der Komplexität von gewachsenen Hierarchien

Für die optimale Gestaltung eines Netzwerkes ist es also notwendig, die aufgezeigten Schwachstellen zu kompensieren. Dabei muss sich die vernetzte Organisation von herkömmlichen Organisations- und Führungsprinzipien lösen und diese durch netzwerkspezifische Steuerung substituieren. Einige Aspekte dieser spezifischen Steuerung sollen im nächsten Abschnitt kurz aufgezeigt werden.

#### 4.3. Steuerung von Netzwerken

Organisationsprinzipien für die Steuerung von und in Netzwerken setzen laut Sydow an den vorgestellten Strukturmerkmalen an (vgl. Sydow/Windeler 2000:12-16, Winkler 2002:33-47). Die Anwendung dieser Organisationsprinzipien übt auf der einen Seite großen Einfluss auf die Ausprägung der Organisationskultur in Netzwerken aus. Auf der anderen Seite wird jedoch auch die konkrete Anwendung dieser Prinzipien durch die Organisationskultur beeinflusst.

- Kooperation

Mittels Steuerung soll eine Umgestaltung der Wettbewerbsbeziehungen in kooperative Beziehungen erreicht werden. Dies soll besonders entlang der Wertschöpfungskette geschehen und betrifft auch deren konkrete Ausgestaltung. Im Rahmen der Ausgestaltung kommen beispielsweise die Verbesserung der Kommunikationsflüsse sowie Informationssysteme für transparente Zusammenarbeit zum Einsatz. Zur Förderung der kooperativen Beziehungen können sogenannte „linking pin“-Rollen (Grandori/Soda

1995:194) dienen. Diese fördern den wechselseitigen Austausch sowie die Integration der Partner in das Netzwerk.

- Vertrauen

Vertrauen als ein Mechanismus der sozialen Koordination betrachtet die Investition aller Partner in den Auf- und Ausbau des Vertrauens. Dieses aufgebaute Vertrauen muss erhalten und effektiv genutzt werden beim Management des Netzwerkes. Lernprozesse in Netzwerken, die positive Ergebnisse liefern, unterstützen den Aufbau von Vertrauen. Vertrauen als Basis wird immer wieder als Bedingung für das Funktionieren von Netzwerken genannt (vgl. Szyperski/Klein 1993:199, Picot et. al. 1996:309, Daboub 2002:40ff.).

- Selbstverpflichtung

Im Rahmen der Selbstverpflichtung können die Partner versuchen, ökonomische und/oder personale Bindungen aufzubauen. Wenn sie langfristiges Interesse an der Zusammenarbeit signalisieren und auf die eigenen guten Verhaltensweisen in der Geschichte des Netzwerkes verweisen können, kann dies durch Interpretationen zu einer höheren Selbstverpflichtung der Partner führen.

- Verlässlichkeit

Verlässliche Partner im Netzwerk werden zentral über die Auswahl geeigneter Kandidaten in das Netzwerk integriert. Die erforderlichen Charakteristika werden durch die Netzwerkmitglieder selbst festgelegt. Durch entsprechendes Handeln, beispielsweise offene Kommunikation, kann die Verlässlichkeit untereinander verbessert werden.

- Verhandlung

Zu den Entscheidungs- und Verhandlungsmechanismen gehört der Aspekt der Verhandlung. Die wiederholte Anwendung dieser Mechanismen führt über längere Zeit zu Strukturen. Die tatsächlichen Interessen der Verhandlungspartner sollen aufgedeckt werden, um aus einer aufgebauten Verhandlungsposition heraus nach der optimalsten Verhandlungslösung zu suchen. Die Entwicklung der Lösung erfolgt auf unterschiedliche Art und Weise, beispielsweise Überzeugung, Überredung, Kompromiss oder Manipulation.

- Vertragsgestaltung

In Netzwerken können verschiedene Verträge geschlossen werden. Die Verträge sind Ausdruck von gemeinsamen Sichtweisen und lassen viel Platz für die Interpretation des Vertrages durch die Partner. Diese Sichtweisen können vor oder während der Vertragsverhandlung entstanden sein. Die Verträge schaffen langfristige, umfassende Rahmenbedingungen. Bindende Verträge stabilisieren die Beziehungen im Netzwerk, können aber gleichzeitig Ausgangspunkt für Konflikte sein.

- Dauerhafter Beziehungszusammenhang

Der Beziehungszusammenhang kann durch Steuerung verändert werden. Dies betrifft die Qualität einzelner oder mehrerer Beziehungen im Netzwerk. Weiterhin kann durch Steuerung gezielt auf die Auswahl der Netzwerkpartner eingewirkt werden. Der Beziehungszusammenhang kann durch die Abstimmung von Regeln, Evaluationsroutinen sowie die Ressourcenallokation verändert werden. Zur Verstärkung des Beziehungsgefüges können die Partner stärker an das Netzwerk gebunden werden oder deren Handlungsweisen mehr auf den Netzwerkzusammenhang ausgerichtet werden.

#### 4.4. Typen von vernetzten Organisationen

Die Typologisierung von vernetzten Organisationen ist in vielen Varianten möglich. Beispielsweise seien genannt die Offenheit eines Netzwerks (offen vs. geschlossen) sowie die Beziehungen der Netzwerkpartner in der Wertschöpfungskette (horizontal vs. vertikal).<sup>6</sup> Eine Typologie für die weitere Untersuchung von Unternehmensnetzwerken und virtuellen Unternehmen betrachtet die Steuerungsform sowie die zeitliche Stabilität (Sydow 1999:284-290, Sydow 1998:15ff.). Die Dimension der zeitlichen Stabilität untersucht die Dauer der Beziehungen im Zeitverlauf. Diese können langfristigen Bezug haben oder auch nur einzelne Projekte umfassen. Es gibt also stabile und dynamisch Netzwerkgefüge. Die Dimension der Steuerungsform betrachtet den Grad der hierarchischen Organisation des Netzwerkes. Es gibt also heterarchische und hierarchische Netzwerke. Eher hierarchisch organisiert sind beispielsweise die pyramidenförmigen Automobilzulieferkonzerne (vgl. Nathusius 1998:41).

---

<sup>6</sup> Einen Überblick gibt Sydow (Sydow 1999:285).

Zusammen ergeben diese Dimensionen eine Vier-Felder-Matrix, in die sich Typen von Unternehmensnetzwerken einordnen lassen.

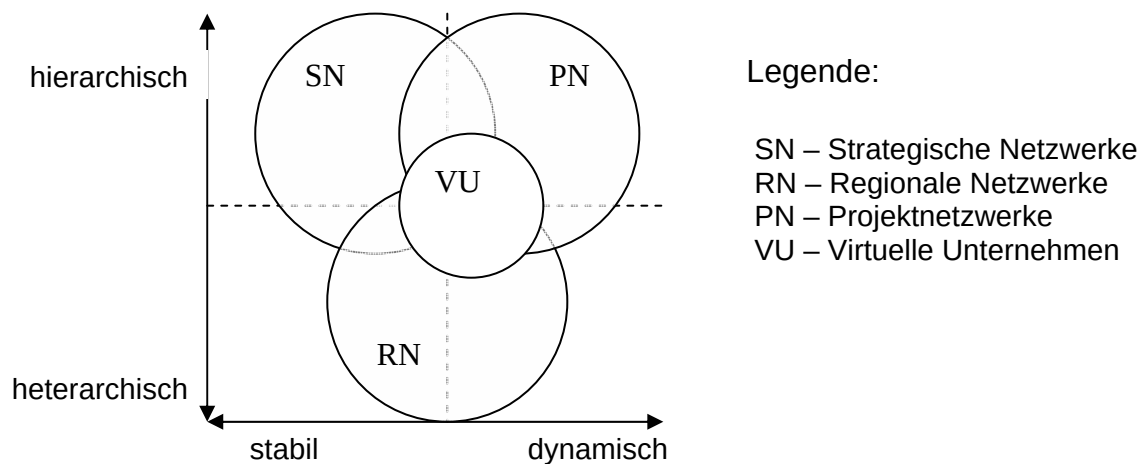


Abb. 5: Typen interorganisationaler Netzwerke (Quelle: Sydow 1999:287)

Als hierarchische und stabile Form gilt das *Strategische Netzwerk*. Strategische Netzwerke weisen eine gemeinschaftliche strategische Ausrichtung auf, die durch eines oder mehrere Unternehmen besonders beeinflusst wird (vgl. Jarillo 1988:32). Diese Führungsunternehmen bestimmen zu einem großen Teil die Aktivitäten des Netzwerkes, beispielsweise Vertriebsmarkt, anzuwendende Strategien und Technologien. Koordination wird meist durch formell-vertragliche Regelungen bestimmt. Als Beispiele strategischer Netzwerke (vgl. Sydow 1998:16) können die Zulieferkonzerne der Automobilindustrie sowie Unternehmensnetzwerke wie Nike, Puma oder Dell angeführt werden.

Die heterarchische Organisationsform des *Regionalen Netzwerkes* kann sowohl dynamisch als auch stabil ausgerichtet sein. Wie der Name schon deutlich macht, handelt es sich bei den Netzwerkpartnern in regionalen Netzwerken um Unternehmen aus dem gleichen Gebiet. Meistens sind kleine und mittlere Unternehmen in diesen Netzwerken verbunden. Durch die fehlende strategische Führung durch ein Unternehmen entsteht in regionalen Netzwerken eine heterarchische Struktur. Entscheidungen werden von allen Unternehmen relativ gleichberechtigt getroffen. Beispiele für diese Netzwerke (vgl. Sydow 1998:17) finden sich in der Emilia Romagna in Norditalien oder auch im Silicon Valley. Diese Netzwerke sind jedoch zumeist in größere strategische Netzwerke eingebettet.

*Projektnetzwerke* sind zeitlich befristete Netzwerke, in denen die Mitarbeiter häufiger wechseln. Trotzdem bestehen die Beziehungen zwischen den Partnern über die Dauer des Projektes hinaus. In den meisten Fällen werden Projektnetzwerke durch ein Unternehmen geführt (beispielsweise durch den Generalunternehmer eines Bauprojektes oder den Produzenten eines Filmprojektes), wobei jedoch heterarchische Projektnetzwerke nicht auszuschließen sind.

Das *virtuelle Unternehmen* ist nach Sydow (Sydow 1999:289, Sydow 1998:18f.) ein Projektnetzwerk bzw. die dynamische Vernetzung mehrerer Unternehmen. Dabei ist die Vernetzung nur temporär und nicht institutionalisiert. Auf die Einordnung der virtuellen Unternehmen im Netzwerkansatz soll im nächsten Abschnitt eingegangen werden.

#### 4.5. Bezugspunkte zum virtuellen Unternehmen

Folgt man der obigen Typologie von Sydow, so sind virtuelle Unternehmen eigenständige Netzwerke, die heterarchisch organisiert und dynamisch sind. Diese Art von vernetzter Organisation ist zwischen den anderen angesiedelt, da sie verschiedene Aspekte der unterschiedlichen Typen in sich vereint. Virtuelle Unternehmen weisen ähnlich wie strategische Netzwerke eine räumliche Verteiltheit von Unternehmen unterschiedlicher Größe als Netzwerkpartner auf. Die informellen Strukturen und der polyzentrische Charakter virtueller Unternehmen finden sich eher in regionalen Netzwerken wieder. Der häufige Wechsel der Netzwerkmitglieder und die temporäre Anlage der virtuellen Unternehmen weisen auf Projektnetzwerke hin.

Das virtuelle Unternehmen als eigenständiges Netzwerk tritt heute oft in der Form auf, dass die potentiellen Partner des Unternehmens in einem interorganisationalen Netzwerk verbunden sind (vgl. Mayer et. al. 1998 :30-38, Saabeel et. al. 2002 :9, Franke/Hickmann 1999 :121ff., Mertens/Faisst 1995 :62, Sydow 1999:289, Sydow 1998:18f., Braun 1997 :238)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Auch in der Praxis verstehen sich zahlreiche Unternehmenskooperationen in diesem Sinne als virtuelles Unternehmen. Als Beispiele seien genannt: ve softwarepark ([www.softwarepark.at](http://www.softwarepark.at)), Maschinenbauverbund Vogtland ([www.ma-vo.de](http://www.ma-vo.de)), InPool Kommunikationstechnik e. K. ([www.in-pool.de](http://www.in-pool.de)), Europart EWIV ([www.europart.de](http://www.europart.de)) sowie change – Agentur für Sozialmarketing ([www.change-profil.de](http://www.change-profil.de)).



Dieses interorganisationale Netzwerk im Hintergrund stellt eine Art Plattform dar, auf der sich virtuelle Unternehmen temporär bilden, wenn eine Marktchance identifiziert wurde (vgl. Saabeel et. al. 2002:9ff.). In diesem offenen interorganisationalen Netzwerk sind verschiedenste Unternehmen vereint, die zu einer späteren Zusammenarbeit bereit sind. Abbildung 6 verdeutlicht diesen Zusammenhang<sup>8</sup>.

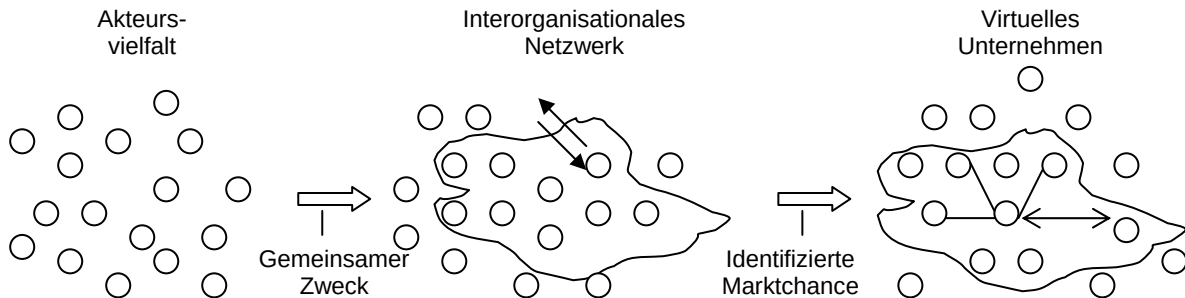


Abb. 6: Zusammenhang zwischen Netzwerken und virtuellen Unternehmen  
(Quelle: In Anlehnung an Saabeel et. al. 2002:9)

Die Sphäre der Akteursvielfalt repräsentiert alle Akteure mit verschiedensten Strategien, Ressourcen und Kompetenzen. Akteure können in diesem Zusammenhang Organisationen oder Individuen sein. Die Akteursvielfalt ist derartig komplex und dynamisch, dass ein einzelner Akteur diese nicht komplett erfassen kann. Aus dieser Akteursvielfalt können sich interorganisationale Netze entwickeln, die von beliebigen Akteuren aus dieser Vielfalt initiiert werden können. Die Mitglieder des interorganisationalen Netzwerkes verfolgen ein gemeinsames Ziel. Sie wollen bei einer sich bietenden Gelegenheit im virtuellen Unternehmen zusammenarbeiten. Dieses Netzwerk schafft als Plattform eine gewisse Stabilität in der Umwelt virtueller Unternehmen. In diesem Netzwerk wird definiert, welche Märkte die späteren virtuellen Unternehmen bedienen können und sollen. Weiterhin bestimmt es seine Grenzen und Mitglieder. Dabei sind dies keine geschlossenen Grenzen. Die Fluktuation und die Neuformierung des Netzwerkes ist trotzdem jederzeit möglich. Ein besonders wichtiger Aspekt des interorganisationalen Netzwerkes ist die Vorauswahl der Partner für die Projektarbeit. Im Rahmen des Netzwerkes werden allgemeine Richtlinien und Normen definiert, die für die Zusammenarbeit im virtuellen Unternehmen wichtig sind. Die tatsächlichen Teilnehmer am virtuellen Unternehmen kennen sich demnach bereits, wenn sie sich im virtuellen Unternehmen zusammenschließen<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Saabeel et. al. bezeichnen das interorganisationale Netzwerk als „Dynamic Web“ und die virtuelle Organisation als „Dynamic Organisation“ (Saabeel et. al. 2002:9).

<sup>9</sup> Auf die Bedeutung dieses Aspektes werde ich im Kapitel 8 näher zu sprechen kommen.

Das virtuelle Unternehmen ist dann die konkrete Realisierung einer Projektarbeit. Nur die Akteure, die zur Zielerreichung notwendig sind, sind am virtuellen Unternehmen beteiligt (vgl. Saabeel et. al. 2002:11).

## 5. Organisationskultur

Nachdem ich die Grundlagen der virtuellen Unternehmen im Netzwerkansatz deutlich gemacht habe, werde ich im folgenden die Grundlagen der Organisationskultur erarbeiten. Zunächst erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Begriff und den Funktionen der Organisationskultur. Anschließend werde ich die Modelle der Organisationskultur von Schein, Hatch und Martin vorstellen, die später als Grundlage der Betrachtung der Organisationskultur virtueller Unternehmen dienen werden.

### 5.1. Begriff und Funktionen der Organisationskultur

Mit dem Begriff Organisationskultur bezieht sich die breitgefächerte Literatur fast immer auf die Art und Weise des Lebens in Organisationen, wenn gleich sie keine einheitliche Definition bietet. Einige Beispiele für die Definition von Organisationskultur bietet die folgende Übersicht.

**Peter Ulrich 1984:312:**

“Die Unternehmenskultur sei hier definiert als die Gesamtheit der im Unternehmen bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Laufe der erfahrungsreichen Bewältigung der Anforderungen der unternehmerischen Erfolgssicherung nach außen und der sozialen Integration nach innen entwickelt worden sind und im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmungsangehörigen regelmäßig zum Ausdruck kommen.“

**Geert Hofstede 1991:180:**

“Consequently ‘organizational culture’ can be defined as the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another.”

**Edgar H. Schein 1992: 12:**

„The pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.“

**Joanne Martin 1992:3:**

“As individuals come into contact with organizations, they come into contact with dress norms, stories people tell about what goes on, the organization’s formal rules and procedures, its informal codes of

behavior, rituals, tasks, pay systems, jargon, and jokes only understood by insiders, and so on. These elements are some of the manifestations of organizational culture. When cultural members interpret the meanings of these manifestations, their perceptions, memories, beliefs, experiences, and values will vary, so interpretations will differ – even of the same phenomenon. The patterns or configurations of these interpretations, and the ways they are enacted, constitute culture.”

**Jens Fuderholz 1998:30:**

“Der Begriff “Kultur” sollte für die tieferliegenden Grundanschauungen und Überzeugungen reserviert sein, die von den Mitgliedern einer Organisation allgemein vertreten werden, die im Unterbewußtsein wirksam sind und in einer grundlegenden ‚als sich angenommenen‘ Weise das Bild, das eine Organisation von sich selbst und ihrer Umgebung hat, definieren. Diese Anschauungen und Überzeugungen sind gelernte Reaktionen auf Probleme von Gruppen, damit diese in ihrer externen Umwelt überleben und mit ihren Problemen bezüglich der internen Integration zurechtkommen.“

In allen diesen Definitionen kommt auf die ein oder andere Weise zum Ausdruck, dass sich im Konzept der Organisationskultur soziale Mechanismen zur Koordination von Tätigkeiten in unterschiedlichen Gruppen sowie in Organisationen zeigen. Diese Mechanismen beruhen auf gemeinsamen Grundannahmen, Werten und Normen, auch wenn diese geteilten Einstellungen auf unterschiedliche Weise von den Mitgliedern der Organisation interpretiert werden.

Demzufolge betrachtet die Organisationskultur visuelle und psychische Artefakte, kollektive, geistige Bezugsrahmen sowie kollektive Handlungsmuster in Organisationen (Weik/Lang 2001:203f.).

**1. visuelle und psychische Artefakte**

Unter visuellen und psychischen Artefakten versteht man „symbolische Ressourcen“, die von außen leicht wahrnehmbar sind. Dazu gehören zum Beispiel Unternehmensname, Logos, Schriftarten und Formatvorgaben, Architektur der Gebäude, Anordnung von Räumen und deren Ausstattung und ähnliches.

**2. kollektive, geistige Bezugsrahmen**

Bei der Betrachtung der geistigen Bezugsrahmen sind vor allem organisatorische Sagen, Legenden, Mythen und Geschichten von Bedeutung. Diese Geschichten vermitteln anschaulich Werte, Normen und Einstellungen, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden. Besonders in den organisatorischen Sagen werden diese Werte durch Heldenfiguren verkörpert. Andererseits tragen diese Geschichten, insbesondere die Mythen, auch dazu

bei, dass die Organisationsmitglieder an die Vorteile bestimmter Verhaltensweisen und Techniken glauben und diese nicht hinterfragen.

### 3. kollektive Handlungsmuster

Kollektive Handlungsmuster zeigen sich in Riten und Ritualen. Riten beziehen sich meist auf Handlungen im Umgang mit den Organisationsmitgliedern, beispielsweise Konfliktreduktion, Integration, Erneuerung, Beförderung, Degradierung sowie Einstellung. Rituale sollen vorhandene soziale Handlungsmuster bekräftigen und reproduzieren. Dazu gehören unter anderem Besprechungen, Zeremonien, Feiern, Witze oder auch Spiele.

Nun werde ich die Funktionen der Kultur einer Organisation für die Organisation und ihre Mitglieder betrachten. Die Funktionen der Organisationskultur ergeben sich dabei aus den verschiedenen Quellen meistens nur implizit (vgl. Bullinger/Warnecke 1996:320ff., Schein 1992, Wever 1992, Fuderholz 1998:30ff., Scholz/Hofbauer 1990:14f., Ulrich 1984:312f.)<sup>10</sup>.

Als wichtigste Funktion der Organisationskultur führen die unterschiedlichen Autoren die Vermittlung von Sinn und Zweck der Organisation sowie der Arbeit in der Organisation an. Sie bestimmt die kulturelle Identität der Organisation. In engem Zusammenhang mit der sinnstiftenden Funktion der Organisationskultur steht auch die Motivation der Mitarbeiter sowie die Vermittlung eines Zusammengehörigkeitsgefühl und die Bindung der Mitglieder an die Organisation. Weiterhin wirkt die Kultur der Organisation auf das Image und die Profilierung der Organisation. Die Organisationskultur bewirkt eine Abgrenzung nach außen, die durch die gemeinsamen Annahmen über Identität, Mission und Grenzen der Organisation geprägt wird. Diese Annahmen wirken wie Filter für die Wahrnehmungen interner und externer Ereignisse. Die Prägung der Organisationsmitglieder durch die spezifische Organisationskultur hat erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen und Handlungen. Sie koordiniert Handlungen und vereinfacht aufwändige Regelsysteme. Sie ermöglicht eine gewisse Vorhersagbarkeit zukünftiger Handlungen und Entscheidungen, da sie zeigt, welche Handlungsalternativen in der Organisation positiv aufgenommen werden. Außerdem unterstützt die gewachsene Kultur die Legitimation der Entscheidungen von Führungskräften.

---

<sup>10</sup> Expliziter gehen die Autoren Bullinger (Bullinger 1996) und Ulrich (Ulrich 1984) auf die Funktionen der Organisationskultur ein.

Aus Sicht der Organisation hat die Organisationskultur demzufolge eine:

- sinnstiftende und bindende Funktion,
- Abgrenzungs- und Profilierungsfunktion nach außen sowie
- Koordinations- und Legitimationsfunktion nach innen.

Andererseits hat die Organisationskultur auch für die Mitglieder einer Organisation wichtige Funktionen. Die Organisationskultur ermöglicht über Werte und Normen die Ausbildung und Stabilisierung von Identität für die Mitglieder. Sie bewirkt über die Bereitstellung von Identifikationsmöglichkeiten eine Integration der Mitglieder in die Organisation. Sie bietet Orientierungsmöglichkeiten und reduziert damit Komplexität und Unsicherheit. Durch die Normengefüge und festgelegten Erwartungen kann die Organisationskultur die Mitglieder einer Organisation bei der Auswahl von Handlungsalternativen und dem Treffen von Entscheidungen unterstützen.

Aus Sicht der Mitarbeiter hat die Organisationskultur dementsprechend eine:

- Integrationsfunktion,
- Identitätsbildende Funktion sowie
- Stabilisierende Funktion.

### 5.2. Edgar Schein: Ebenen-Modell der Organisationskultur

Schein unterscheidet in seinem Modell der Organisationskultur (Schein 1992) die Elemente Artefakte, Werte sowie Grundannahmen. Den Kern einer Organisationskultur bilden die grundlegenden Annahmen. Die Kultur manifestiert sich in Artefakten und Werten. Die Bedeutung der Artefakte sowie der zugrundeliegenden Werte lässt sich nur verstehen, wenn man die Grundannahmen einer Kultur aufgespürt hat.

- Artefakte:

Artefakte (Schein 1992:17f.) umfassen alle sichtbaren Schöpfungen einer Organisation, beispielsweise Architektur, Sprache, eingesetzte Technologien oder auch Kleidungsstil. Des weiteren gehört zu den Artefakten auch das sichtbare Verhalten der Organisationsmitglieder.

Artefakte sind zwar von außen leicht sichtbar jedoch nicht ohne weiteres entzifferbar. Sie sind Vermittlungs- und Darstellungsmuster in Form von

mehrdeutigen Symbolen, die nur im Gesamtkontext der Organisationskultur verständlich werden.

- Werte:

Unter Werten (Schein 1992:19ff.) versteht Schein die konkretisierten Wertvorstellungen und Verhaltensstandards auf einer höheren Ebene des Bewusstseins. Diese Werte entstehen im Prozess der kognitiven Transformation. Die Glaubensvorstellung der Lösung eines Problems wird in geteilte Werte transformiert, falls sie sich als erfolgreich für die Lösung eben dieses Problems erweist. Außerdem umfasst die Ebene der Werte auch die durch soziale Validierung entstandenen Anschauungen einer Organisation. Diese betreffen vor allem die internen Beziehungen sowie die Beziehungen zur Umwelt.

- Grundannahmen:

Die Grundannahmen (Schein 1992:21ff.) bilden die Basis einer Organisationskultur. Sie sind selbstverständlich, vorbewusst und unsichtbar. Die Grundannahmen werden als gegeben hingenommen und es finden sich nur wenige Variationen innerhalb der Organisation. Die Grundannahmen betreffen die grundlegenden Fragen des Lebens, beispielsweise die Natur der Wirklichkeit, der Zeit und des Raumes, die Natur der menschlichen Aktivität sowie die Natur der menschlichen Beziehungen.

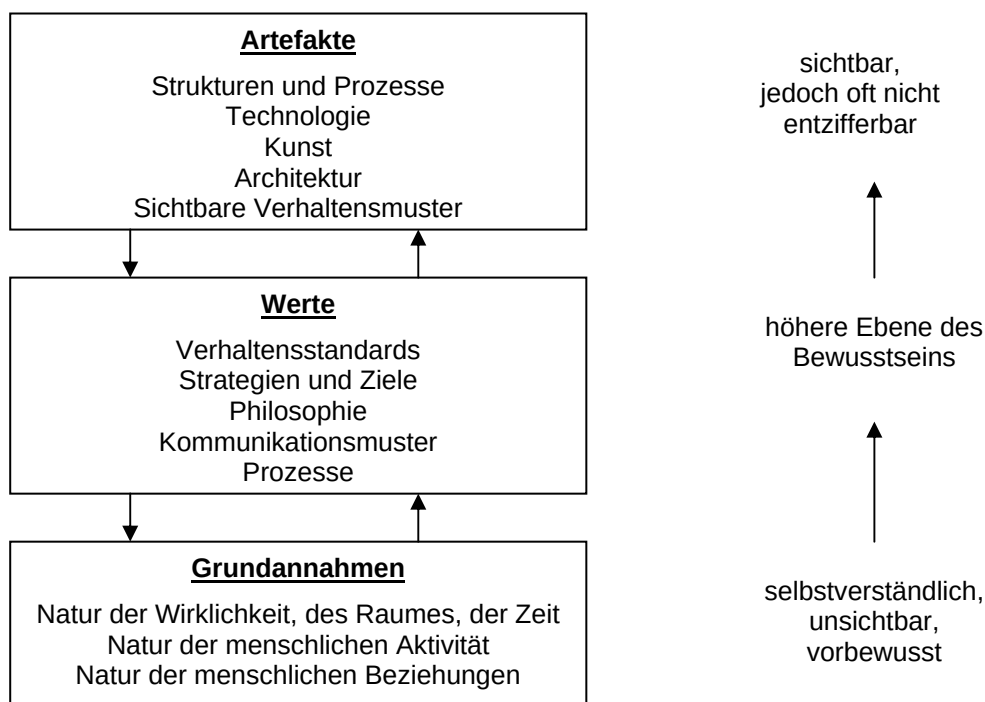


Abb. 7: Ebenen-Modell der Organisationskultur (Quelle: nach Schein 1992:17)

Weiterhin betont Schein, die gemeinsame Geschichte als Voraussetzung der Entwicklung einer Kultur. In Scheins Modell können auch eine Reihe von Subkulturen nebeneinander existieren. Jedoch trifft für die Entwicklung von Subkulturen wieder zu, dass die beteiligten Akteure geteilte Einstellungen entwickeln, wenn Krisen gemeinsam erfolgreich gelöst werden.

### 5.3. Mary Jo Hatch: Modell der kulturellen Dynamik

Das Modell der kulturellen Dynamik (Hatch 1993, Hatch 1997:362ff.) basiert auf dem vorgestellten Ebenen-Modell der Organisationskultur von Schein. Hatch konzentriert sich in ihrem Modell jedoch auf die Prozesse, die diese Elemente verbinden. Die kulturellen Elemente selbst spielen in ihrem Modell eine untergeordnete Rolle. Zusätzlich zu den Elementen von Scheins Modell betrachtet sie noch Symbole. Diese dynamische Perspektive fragt im Gegensatz zu Schein nach der Konstitution der Organisationskultur durch die Elemente und deren verbindende Prozesse. Diese verbindenden Prozesse, die die Kultur einer Organisation bestimmen, sind Manifestation, Realisation, Interpretation sowie Symbolisierung.

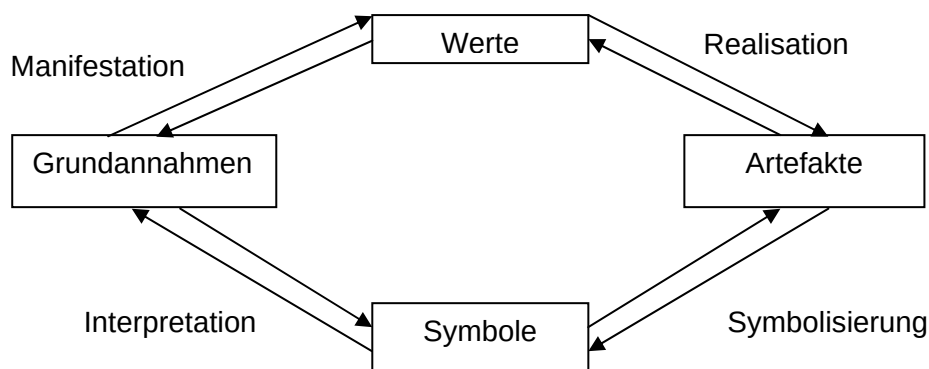


Abb. 8: Modell der kulturellen Dynamik (Quelle: in Anlehnung an Hatch 1993:660)

Im Prozess der *Manifestation* (vgl. Hatch 1993:661ff.) werden Erwartungen über die Welt erzeugt. Diese Erwartungen werden von den Grundannahmen beeinflusst und können als Werte spezifiziert werden. Diese Manifestation erfolgt durch Sinneswahrnehmungen, Kognitionen und Emotionen. Die entstandenen Erwartungen bestimmen Bilder und Visionen zur Handlungsunterstützung. Die Manifestation von Bildern und Werten sowie kultureller Handlungen produziert Artefakte. Diese Produktion von Artefakten wird als *Realisation* (vgl. Hatch 1993:665ff.) bezeichnet. Die aus Werten realisierten Artefakte beeinflussen andererseits die Werte, aus denen sie entstanden sind. Außerdem werden die Werte einer Kultur auch durch Artefakte aus

anderen Kulturen beeinflusst. Die entstandenen Artefakte werden dann von den Mitgliedern der Organisation in den Symbolhaushalt der Organisation aufgenommen. Dieser Prozess der *Symbolisierung* (vgl. Hatch 1993:669ff.) ermöglicht die Nutzung von Artefakten, um Aussagen und Handlungen der Organisationsmitglieder zu unterstützen und zu symbolisieren. Diese verwendeten Symbole werden durch die Mitglieder in ihrem jeweiligen Kontext interpretiert. Diese *Interpretationen* (vgl. Hatch 1993:673ff.) wirken sich wiederum auf die Grundannahmen aus. Auf der anderen Seite unterstützen die Grundannahmen auch die Interpretation der Symbole.

Das vorgestellte Modell von Hatch beinhaltet sowohl die aktive Gestaltung der Organisationskultur als auch deren reflexive Veränderung. Die Aspekte der Aktivität werden durch die Prozesse der Manifestation sowie der Realisation repräsentiert. Die Reflexivität zeigt sich in den Prozessen der Interpretation und Symbolisierung (vgl. Hatch 1993:684ff.).

Die dynamische Sichtweise der Organisationskultur ergibt sich aus den Beziehungen zwischen den einzelnen vorgestellten Prozessen (vgl. Hatch 1993:686). Die Prozesse sind keine separaten Prozesse sondern miteinander verbundene Prozesse, die in zwei Kreisen auf die Kultur der Organisation wirken. Der eine Kreis betrachtet die vorwärtsgerichtete Bewegung der Erzeugung menschlicher Welten, insbesondere die Erzeugung von Artefakten einer Organisationskultur (vergl. äußere Pfeile in Abbildung 8). Der entgegengesetzte Kreis erzeugt den historischen Kontext, aus dem die Organisationsmitglieder den Sinn und die Bedeutung der Artefakte, Werte und Symbole ableiten (vergl. innere Pfeile in Abbildung 8). Diese beiden Kreise können somit nicht separat betrachtet werden. Sie beeinflussen sich gegenseitig und bilden vielmehr einen Kreis, der sich simultan in beide Richtungen bewegt.

#### 5.4. Joanne Martin: Integration, Differenzierung und Fragmentierung

Joanne Martin geht in ihrem Modell der Organisationskultur auf verschiedene Perspektiven ein. Diese Perspektiven sind Integration, Differenzierung und Fragmentierung. Im folgenden werde ich die Perspektiven kurz vorstellen.



#### 5.4.1. Integration

In der Integrationsperspektive (Martin 1992:45-70) ist die Einstellung kennzeichnend, dass alle Kulturelemente in Organisationen konsistent die gleichen Themen verstärken. Diese Konsistenz betrifft Handlungen, Symbole und Inhalte.

- Handlungen:  
In formellen und informellen Tätigkeiten tauchen dauerhaft die gleichen inhaltlichen Themen auf.
- Symbole:  
Symbolische Konsistenz tritt auf, wenn Kultursymbole übereinstimmend mit inhaltlichen Themen beschrieben werden.
- Inhalte:  
Inhaltliche Konsistenz liegt vor, wenn verschiedene inhaltliche Themen immer im gleichen Zusammenhang miteinander auftreten.

Es herrscht ein organisationsweiter Konsens, der von allen Mitgliedern geteilt wird und keinen Platz für abweichende Meinungen lässt. Dieser Konsens drückt sich aus in familiären Begriffen, die emotional geprägt sind. In der Integrationsperspektive dient Organisationskultur zur Schaffung von Klarheit und der Kontrolle von Dingen, die sich direkter Kontrolle entziehen. Unsicherheiten und Komplexität sollen reduziert werden. Deshalb werden Mehrdeutigkeiten und Unstimmigkeiten aus der Betrachtung der Organisationskultur ausgeschlossen. Ein weiterer Aspekt dieser Perspektive ist die Zentrierung auf eine Führungspersönlichkeit. Die integrierte Sichtweise der Organisationskultur lässt sich beispielsweise anwenden auf kleine Unternehmen, die eine Fokussierung auf eine Ideologie oder eine Führungspersönlichkeit aufweisen. Allerdings tritt sie auch in großen, zentralisierten Unternehmen auf, die in stabilen, nicht segmentierten Umwelten agieren (Martin 1992:170f.).

#### 5.4.2. Differenzierung

Die Perspektive differenzierter Organisationskulturen (Martin 1992:83-109) arbeitet mit dichotomen Begriffen zur Unterscheidung von verschiedenen Subkulturen. Konsens gibt es nur in beschränkten Subkulturen, die häufig miteinander in Konflikt stehen. Die Manifestationen der Kultur und ihre Beziehungen untereinander sind weitgehend, jedoch nicht immer, inkonsistent. Inkonsistenz tritt auf drei Ebenen auf: Handlungen, Symbole und Ideologie.

- Handlungen:

Im Gegensatz zur Perspektive der Integration sind konsistente Handlungen nicht beständig in den kulturellen, inhaltlichen Themen verankert. Inkonsistente Handlungen entstehen aus Konflikten zwischen verschiedenen Gruppen innerhalb einer Organisation oder zwischen dominanten Gruppen einer Organisation und dem Organisationsumfeld.

- Symbole:

Symbolische Inkonsistenz drückt sich in kulturellen Elementen aus, die nicht mit inhaltlichen Themen der Kultur übereinstimmen, beispielsweise Sprache der Organisationskultur und verwendeter Jargon oder Abweichung von der offiziellen Organisationspolitik.

- Ideologie:

Diese Form der Inkonsistenz tritt auf, wenn inhaltliche Themen der Organisationskultur im Widerspruch zu einander stehen.

Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten existieren. Diese Widersprüchlichkeiten treten auf, wenn mehrere, nicht dichotome Interpretationen möglich sind; beispielsweise durch fehlende Informationen oder hoch komplexe Situationen. Die Subkulturen sind aber darauf bedacht, diese Störfaktoren nicht in ihren einheitlichen Kulturbereich eindringen zu lassen. Subkulturen sind in diesem Sinne Inseln, in denen Klarheit und Einigkeit herrscht. Widersprüchlichkeiten gehören nicht zur Organisationskultur, sondern „strömen“ zwischen den einzelnen Inseln hindurch. Die Perspektive der differenzierten Organisationskultur eignet sich zur Betrachtung großer, dezentralisierter Unternehmen in stabilen aber segmentierten Umwelten. Auch in Unternehmen mit komplizierten Arbeitsbeziehungen kann diese Perspektive zur Anwendung kommen (Martin 1992:170f.).

#### 5.4.3. Fragmentierung

Dagegen betrachtet die Perspektive der Fragmentierung (Martin 1992:130-154) Mehrdeutigkeiten und Widersprüche als zentrale Elemente der Organisationskultur. Statt Konsistenz oder Inkonsistenz betrachtet diese Perspektive Komplexität in Organisationskulturen. Die Beziehungen zwischen den Kulturelementen sind teils übereinstimmend, teils verschieden, mitunter aber auch von zufälligen Ereignissen beeinflusst. Drei Arten von Beziehungen werden betrachtet: Handlungen, symbolische Beziehungen und Ideologie.

- Handlungsambiguität:  
Mehrdeutigkeiten im Bereich von Handlungen entstehen, wenn die Beziehungen zwischen Werten und damit verbundenen Handlungen zu komplex sind oder den Mitgliedern nicht genügend Informationen über die Beziehungen zur Verfügung stehen. So kommt es zu Handlungen, die nicht den Werten entsprechen, da die Mitglieder nicht wissen, was die richtige Handlung ist.
- Symbolische Ambiguität:  
In der Perspektive der Fragmentierung gibt es weder klare konsistente noch klare inkonsistente Beziehungen zwischen Kulturformen und –themen. Kulturformen haben immer verschiedene Aussagen. Die Bedeutungen sind abhängig vom Kontext, in dem die Kulturelemente auftreten.
- Ideologische Ambiguität:  
Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten treten ebenfalls in den Beziehungen zwischen verschiedenen inhaltlichen Themen auf. Diese Themen bieten keine klärende Ideologie. Ideologie ist ebenso uneindeutig wie alle anderen Bereiche des Arbeitslebens.

In Organisationen wandeln sich die Meinungen und Ansichten von Akteuren ständig durch neue Aspekte, die Veränderung des Fokus und/oder der Teamzusammensetzung sowie durch neue Informationen. Daraus resultieren viele verschiedene Meinungen. Auch Mitglieder, die zu einer Gruppe in der Organisation gehören, unterliegen ständig diesem Wandlungsprozess. So bilden sich keine stabilen Subkulturen. Wann und inwieweit in der Organisation Konsens herrscht, ist immer abhängig von konkreten Themen. Der Konsensgrad unterliegt einer ständigen Wandlung. Organisationskultur in der Perspektive der Fragmentierung legt Wert auf Individuen, die ihre Meinungen und ihre kulturelle Identität ständig den veränderten Bedingungen anpassen.

„From a Fragmentation perspective, then, an organizational culture is a web of individuals, sporadically and loosely connected by their changing positions on a variety of issues. Their involvement, their subcultural identities, and their individual self-definitions fluctuate, depending on which issues are activated at a given moment.”  
(Martin 1992:153)

Die Perspektive der Fragmentierung eignet sich für Unternehmen im öffentlichen Sektor sowie innovative Unternehmen in turbulenten, sich ständig wandelnden Umwelten (Martin 1992:170f.).

|                                               | Integration                                           | Differenzierung                                           | Fragmentierung                                 |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Konsensorientierung                           | organisationsweiter Konsens                           | Konsens auf Subkulturen beschränkt                        | kein Konsens, multiple Meinungen und Ansichten |
| Beziehungen zwischen Kulturelementen          | Konsistenz                                            | Inkonsistenz                                              | Komplexität                                    |
| Stellung zu Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten | Ausgeschlossen                                        | Vorhanden, aber außerhalb der Betrachtung der Subkulturen | zentraler Gegenstand der Betrachtung           |
| Organisationstypen                            | klein und ideologiefokussiert oder groß und zentriert | groß, dezentralisiert                                     | innovativ oder öffentlicher Sektor             |
| Umwelttypen                                   | stabil, nicht segmentiert                             | stabil, segmentiert                                       | turbulent                                      |

Abb. 9: Charakteristika und Eignung der Perspektiven von Organisationskultur  
(Quelle: in Zusammenfassung von Martin 1992:13 und Martin 1992:171)

## 6. Vertrauen

Die Bedeutung von Vertrauen als Merkmal und Steuerungsprinzip in Netzwerken habe ich bereits in Kapitel 4 angesprochen. Da dem Vertrauen im Zusammenhang mit Netzwerken und virtuellen Unternehmen ein bedeutender Stellenwert eingeräumt wird, werde ich jetzt genauer auf das Konstrukt Vertrauen eingehen.

In den verschiedenen Wissenschaftsperspektiven wird der Begriff des Vertrauens in vielfältigen Kontexten gebraucht und je nach Blickwinkel unterschiedlich definiert. Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter Vertrauen den Glauben an die Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit einer Person oder einer Personengruppe. In der Psychologie wird Vertrauen als eine personenspezifische Eigenschaft aufgefasst (vgl. Deutsch 1976:135ff., Erikson 1992:241ff.). Für die vorliegende Arbeit ist diese Auffassung des Vertrauens jedoch nicht ausreichend. In Anlehnung an die soziologische Perspektive verstehe ich Vertrauen als ein Merkmal sozialer Beziehungen. An diesen Beziehungen sind jeweils mindestens zwei Akteure beteiligt

(vgl. Klaus 2002:69). Aus diesem Grund werde ich im folgenden zwei Konzepte der Soziologie näher betrachten, um dann zu einer Abgrenzung von Vertrauen sowie dessen Voraussetzungen und Wirkungen zu kommen.

### 6.1. Luhmann: Vertrauen als Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität

Die Komplexität der Welt bildet für Luhmann den Ausgangspunkt aller Überlegungen zum Thema Vertrauen. Jeder Akteur sieht sich demnach mit einer unüberschaubaren Vielzahl von Handlungs- und Entscheidungsvarianten konfrontiert. So muss jeder Akteur „wirksame Formen der Reduktion von Komplexität entwickeln“ (Luhmann 1973:7).

#### 6.1.1 Vertrauen vs. Vertrautheit

Die Komplexität der Welt erfordert von jedem Akteur die Entwicklung von Verhaltensmustern zur Reduktion der komplexen Handlungsalternativen. Sinn und Welt müssen nach Luhmann konstituiert werden. Dies geschieht zunächst anonym und bleibt undifferenziert. Diese von allen Menschen getragene Konstitution von Sinn und Welt bildet für Luhmann die *Vertrautheit* (Luhmann 1973:18f.). Die Vertrautheit benötigt demnach kein Vertrauen in die Mitmenschen. In der Kommunikation zwischen den Akteuren wird die Vertrautheit nur teilweise verbalisiert. Sie wird als Verständigungsgrundlage vorausgesetzt und als moralisch sicher angesehen. Die Vertrautheit entzieht dem Bewusstsein des Akteurs die extreme Komplexität der Welt. Es entsteht eine relativ einfache vertraute Welt, die durch enge Grenzen gesichert wird. Die Vertrautheit macht relativ sicheres Erwarten und die Reduzierung verbleibender Risiken möglich. Sie ist die Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauen und Misstrauen. Sie ermöglicht also erst jegliches zukünftiges Engagement (Luhmann 1973:19). Vertraute Welten zeichnen sich durch eine Dominanz der Vergangenheit über die Gegenwart und die Zukunft aus, da es in der Vergangenheit keine Handlungsalternativen mehr gibt. Sie ist also bereits reduzierte Komplexität. Die Auswahl zukünftiger Gegenwarten orientiert sich also immer am Gewesenen. Es wird versucht, Bewährtes zu erhalten und damit die Komplexität zu reduzieren.

Im Gegensatz zur Vergangenheitsorientierung der Vertrautheit ist *Vertrauen* in die Zukunft gerichtet (Luhmann 1973:20). Vertrauen ist nur in vertrauten Welten möglich, jedoch ist Vertrauen keine Folgerung aus der Vergangenheit. Vertrauen nutzt lediglich

die Informationen der Vergangenheit und überzieht diese, um eine Bestimmung der Zukunft zu ermöglichen. Der Vertrauensgeber agiert, als ob es in der Zukunft nur bestimmte Handlungsalternativen geben würde. Damit macht er anderen Akteuren das Angebot einer gemeinsamen Zukunft. Diese ergibt sich nicht nur aus der Vergangenheit, sondern enthält gegenüber der Vergangenheit etwas Neues.

#### 6.1.2. Vertrauen als Reduktion sozialer Komplexität

Vertrauen birgt in sich ein „Problem der riskanten Vorleistung“ (Luhmann 1973:23). Von Vertrauen kann jedoch nur gesprochen werden, wenn die vertrauensvolle Erwartung den Handlungsausschlag gibt. Sonst handelt es sich lediglich um Hoffnung. Somit bezieht sich Vertrauen „stets auf eine kritische Alternative, in der der Schaden beim Vertrauensbruch größer sein kann als der Vorteil, der aus dem Vertrauenserweis gezogen wird“ (Luhmann 1973:24). Ob der Vertrauenserweis richtig war, lässt sich also immer erst im Nachhinein erkennen. Das gegebene Vertrauen kann gebrochen werden und der Vertrauensnehmer ist mit der Investitionssumme des Vertrauensgebers verschwunden oder das Vertrauen wird honoriert und der Vertrauensgeber erhält seine Investitionssumme zuzüglich Zins zurück. Ob und inwieweit das nicht enttäuschte Vertrauen immer mit einem Vorteil für den Vertrauensgeber verbunden ist, bleibt bei Luhmann allerdings offen.

Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität gewinnt vor allem in organisierten Sozialstrukturen an Bedeutung (Luhmann 1973:26). Um bestehende Unsicherheiten zu absorbieren, werden spezielle Rollen oder Stellen eingerichtet. Diese werden nicht durch Standards sondern durch Erfolg kontrolliert. Erfolg kann sich jedoch erst nach dem Handeln einstellen. Die Kontrolle kann also erst erfolgen, wenn die Handlung abgeschlossen ist. Dieses Zeitproblem wird durch Vertrauen überbrückt, beispielsweise durch die Einsetzung von Personen in Ämter. So wird das Komplexitätsproblem durch Verteilung gelöst und die Chancen auf Erfolg sind für den einzelnen Akteur größer. Drei Aspekte (Luhmann 1973:27ff.) der Komplexitätsreduzierung durch Vertrauen lassen sich identifizieren:

- Innenverlagerung der Problematik:

Vertrauen setzt hinreichend komplexe Systeme als Träger voraus. Gewisse Unsicherheiten werden durch die internen Prozesse repräsentiert. Es kommt

also zu einer Innenverlagerung der Problematik, wobei ein Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und System zu verzeichnen ist.

- Lösung durch Lernen:

Das Problem des Vertrauens kann nur durch Lernen abgebaut werden. Vertrauen wird von Kindheit an durch stete Verallgemeinerung gelernt.

- Symbolische Verankerung:

Das Ergebnis des Lernvorgangs findet dann in Symbolen Verankerung. Die Symbole der Akteure entscheiden über die Fortsetzung oder den Abbruch der Vertrauensbeziehung.

Diese drei Strukturkomponenten der Vertrauensbeziehung zeigen, dass Vertrauen zur Reduktion von Komplexität beiträgt. Dabei geht es vor allem um die Komplexität, die durch die Freiheit des Menschen entsteht.

Die Funktion des Vertrauens zur Komplexitätsreduzierung zeigt erste Ansatzpunkte für die problematische Bedeutung von Vertrauen in virtuellen Unternehmen, da sich diese Unternehmen vor allem durch eine hohe unternehmerische Freiheit des Einzelnen auszeichnen.

### 6.1.3. Persönliches Vertrauen und Systemvertrauen

Der Begriff des Vertrauens wurde bisher für jegliche Akteure verwendet. Akteure können sowohl Individuen als auch Systeme sein. Demzufolge unterscheidet Luhmann die Ebenen persönliches Vertrauen und Systemvertrauen.

Das *persönliche Vertrauen* bezieht sich auf den individuellen Akteur. Die Ebene des persönlichen Vertrauens begründet sich aus der Komplexitätserweiterung der Welt durch andere Menschen. Vertrauen betrachtet Luhmann in diesem Zusammenhang als „die generalisierte Erwartung, dass der andere seine Freiheit, das unheimliche Potential seiner Handlungsmöglichkeiten, im Sinne seiner Persönlichkeit handhaben wird“ (Luhmann 1973:40). Als vertrauenswürdig erweist sich demnach derjenige Akteur, der seiner Selbstdarstellung treu bleibt. Die Selbstdarstellung ergibt sich dabei aus bewusst als auch unbewusst mitgeteilten Informationen. So ist Vertrauen schon die Voraussetzung jedes Erscheinens – nämlich das Vertrauen nicht fehlgedeutet zu werden. Persönliche Vertrauensbeziehungen reichen zur Komplexitätsreduzierung der

Welt jedoch nicht aus. Die Sozialordnung und ihre Komplexität kann nicht durch das Vertrauen in wenige Personen beherrscht werden.

Auf einer Ebene, die nicht unmittelbar an den Individuen anknüpft, siedelt Luhmann das *Systemvertrauen* als unpersönliche Form des Vertrauens an. Hierbei geht es nicht um das Vertrauen in einzelne Personen sondern vielmehr um das Vertrauen in Systeme bzw. dem Funktionieren von Systemen, da sich in komplexen Ordnungen eine Vielzahl von Abhängigkeiten zwischen den Akteuren entwickeln (vgl. Luhmann 1973:51ff.). Der einzelne Akteur muss lernen, seine Handlungen an den Selektionen anderer Akteure auszurichten. Es entstehen theoretisch Selektionsketten, die die vielfältigen Abhängigkeiten ausdrücken. Es erfolgt also eine funktionale Spezifikation des Vertrauens auf Kommunikation (vgl. Luhmann 1973:52). Die Kommunikation ist gewöhnlich medial vermittelt. Nach Luhmann setzen Kommunikationsmedien Vertrauen bei den Kommunikationspartnern voraus. Andererseits setzen diese Kommunikationsmedien die Verarbeitung des Erlebens und Handelns anderer Akteure in Form von medienspezifischem Vertrauen voraus. Lernen spielt im Rahmen des Systemvertrauens eine besondere Rolle, während Kontrolle erschwert wird. Das Vertrauen wird damit diffuser und widerstandsfähiger als persönliches Vertrauen. Somit muss Systemvertrauen nicht ständig wieder neu gelernt werden. Es ist fest verankert und selten Gegenstand von Alltagsdiskussion und zudem unabhängig von der Motivationslage einzelner Akteure (vgl. Luhmann 1973:64).

## 6.2. Giddens: Theorie der Strukturierung

Die Theorie der Strukturierung entwickelte Giddens in der Auseinandersetzung mit handlungs- und strukturtheoretischen Ansätzen als eigenständige Sozialtheorie. In dieser Theorie spielt Vertrauen eine zentrale Rolle (vgl. Giddens 1995, Loose/Sydow 1994:169f.). Vertrauen ist laut Giddens in der modernen 'Risiko-Gesellschaft' von entscheidender Notwendigkeit. Immer dann wenn sicheres Wissen und vollständige Informationen fehlen, ist Vertrauen erforderlich (vgl. Giddens 1995:48ff.).

### 6.2.1. Grundzüge der Theorie der Strukturierung

Bevor die zentralen Elemente der Theorie der Strukturierung erläutert werden können, ist es zunächst notwendig auf die Giddens'schen Konzepte des Handelnden sowie des Handelns einzugehen.



*Handelnde* sind demnach menschliche Wesen, die mit Intentionalität und Reflexionsmächtigkeit ausgestattet sind. Trotz oftmals unbewusster Handlungsmotive sind sie fast immer in der Lage die Gründe ihres Handelns darzulegen (Giddens 1997:55ff.).

*Handeln* wird durch Menschen erst ermöglicht. Dabei bezieht sich Handeln nicht auf die Intention einer menschlichen Handlungen sondern auf das Vermögen des Handelnden, Dinge überhaupt zu tun. Von Handeln kann nur gesprochen werden, wenn der Akteur in jeder Phase einer Verhaltenssequenz hätte anders handeln können (Giddens 1997:60). Handeln vollzieht sich als ein kontinuierlicher Strom reflexiven Handelns. Es setzt sich nicht aus einzelnen, klar voneinander getrennten Handlungen zusammen.

Den Kern der Theorie der Strukturierung bilden die Konzepte ‚Struktur‘, ‚System‘, ‚Strukturierung‘ und ‚Dualität von Struktur‘ (Giddens 1997:67ff.). Unter *Struktur* versteht Giddens eine rekursiv organisierte Menge von Regeln und Ressourcen. Diese Menge von Regeln und Ressourcen stabilisiert interaktive Beziehungen über Raum und Zeit. Zu den Regeln und Ressourcen gehören beispielsweise Bedeutungsregeln, Legitimationsregeln, alloкатive Herrschaftsressourcen, autoritative Herrschaftsressourcen, symbolische Ordnungen sowie legale, politische und ökonomische Institutionen. Struktur ist jedoch nur in realisierten Praktiken und in Erinnerungsspuren im Bewusstsein existent (Giddens 1997:69). Struktur stellt insofern „eine >>virtuelle Ordnung<< transformatorischer Relationen“ (Giddens 1997:69) dar. In den sozialen *Systemen* (Giddens 1997:77) ist die Struktur rekursiv einbegriffen. Sie umfassen die Aktivitäten der Handelnden, die über Raum und Zeit reproduziert werden. Die *Strukturierung* betrachtet, wie soziale Systeme in Interaktionsbedingungen (re-)produziert werden. Die *Dualität der Struktur* (Giddens 1997:77ff.) ist entscheidend für den Begriff der Strukturierung. Aus ihr folgt, dass Struktur und Handeln untrennbar zusammenhängen. Die Dualität der Struktur besteht in doppelter Hinsicht:

1. Strukturen schränken ein und ermöglichen:

Das Handeln der menschlichen Akteure wird einerseits von Strukturen eingeschränkt, da durch die Strukturen (z. B. Gesetze, Verordnungen etc.) bestimmte Handlungen verboten oder ausgeschlossen sind. Andererseits wird das

menschliche Handeln erst durch Strukturen ermöglicht. Ohne entsprechende Strukturen wäre eine Handlung nicht möglich (z. B. könnten kostenlose Vorsorgeuntersuchungen von Patienten nicht wahrgenommen werden, wenn der Anspruch des Patienten nicht im Gesetz festgeschrieben wäre). Außerdem schränken Strukturen die Zahl der Handlungsalternativen ein und erleichtern damit die Auswahl einer Handlung.

## 2. Strukturen sind Mittel und Ergebnis:

Strukturen sind das Ergebnis von Handlungen, weil sie (re-)produziert werden, wenn Menschen ihr Handeln an ihnen ausrichten (z. B. muss eine Universität geschlossen werden, wenn sich keine Studenten mehr an ihr immatrikulieren). Andererseits sind Strukturen Mittel von Handlungen, da sie das menschliche Handeln erst ermöglichen.

Aus dem Konstrukt der „Dualität der Struktur“ ergibt sich die Unterscheidung in die Strukturdimension und die Handlungsdimension, wenn soziale Systeme untersucht und analysiert werden sollen (Giddens 1997:81ff., Sydow 1995:183f., Walgenbach 1999:361f.). Die Strukturdimension betrachtet dabei Strukturen der Signifikation (Bedeutungszuweisung und Sinnstiftung z. B. durch Symbole, Mythen, Weltbilder), der Herrschaftsausübung (z. B. rechtliche Institutionen) sowie der Legitimation (z. B. politische und ökonomische Institutionen). Diese drei Komponenten der Strukturdimension sind jedoch nur analytisch trennbar. Real sind sie miteinander verwoben (Giddens 1997:81). Die Handlungsdimension umfasst dementsprechend Kommunikation, Machtausübung und Sanktionierung. Akteure vollziehen Handlungen, indem sie sogenannte Modalitäten auf Strukturmerkmale ihres Handlungskontextes beziehen. Die folgende Abbildung zeigt die Dimensionen der Dualität der Struktur.

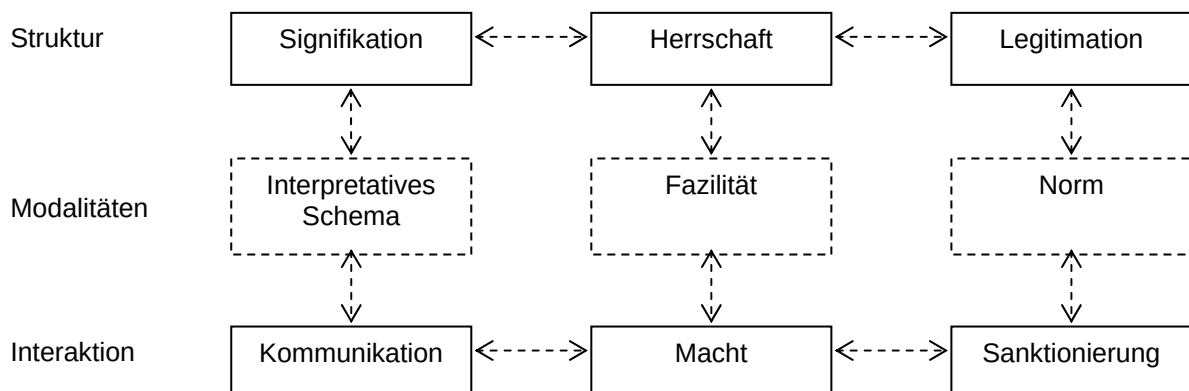


Abb. 10: Die Dimensionen der Dualität der Struktur (Quelle: Giddens 1997:81)

Die Dualität der Struktur erlaubt im Rahmen der Signifikation und Legitimation die Bezugnahme auf Regeln der Sinnkonstitution und Legitimation (vgl. Sydow 1995:184f.). Zur Machtausübung als Reproduktion der Herrschaftsstruktur werden Ressourcen (allokativ/autoritativ) benötigt. Allokative Ressourcen ermöglichen die Machtausübung über Sachen. Autoritative Ressourcen dagegen erlauben die Herrschaft über andere Personen. Zu diesen autoritativen Ressourcen kann auch Vertrauen gerechnet werden.

Die Rekursivität der Handlungen zeigt sich zum einen in der ständigen Bezugnahme der Akteure auf vorhandene Strukturen sowie in der gleichzeitigen Reproduktion dieser Strukturen (vgl. die vertikalen Pfeile in Abbildung 10). Zum anderen kommt diese Rekursivität auch in den rekursiven Beziehungen zwischen den Handlungs- bzw. den Strukturdimensionen (vgl. die horizontalen Pfeile in Abbildung 10) zum Ausdruck.

#### 6.2.2. Vertrauen im Rahmen der Theorie der Strukturierung

Giddens setzt Vertrauen in den Zusammenhang mit der Zuverlässigkeit von Personen oder Systemen sowie mit dem Glauben an die Redlichkeit oder Zuneigung einer anderen Person bzw. an die Richtigkeit abstrakter Prinzipien. Die folgende Definition von Giddens macht diesen Zusammenhang deutlich (Giddens 1990:34): „Trust may be defined as confidence in the reliability of a person or system, regarding a given set of outcomes or events, where that confidence expresses a faith in the probity or love of another, or in the correctness of abstract principles.“. Im Zusammenhang mit der Reflexivität des Handelns ist Vertrauen durch nicht bewusst rational zugängliche Fähigkeiten bedingt. Diese Fähigkeiten eignet sich der Akteur im alltäglichen Handeln an. Sie sind aber insbesondere auch von frühkindlichen Erfahrungen abhängig (Loose/Sydow 1994:170f.).

Die Systematik der Dualität der Struktur (vgl. Abbildung 10) nutzt Sydow (vgl. Sydow 1995) zur Erklärung der Konstitution und Reproduktion von Vertrauen. Vertrauen als Strukturmerkmal wird durch Handlungen (re-)produziert. Andererseits ist dieses Vertrauen aufgrund der Dualität der Strukturen wiederum Ausgangspunkt für das Handeln der menschlichen Akteure. In diesem Zusammenhang wird die Rekursivität

von Vertrauen deutlich. Im Rahmen der Dualität von Struktur lässt sich Vertrauen in die Modalitäten einordnen (Sydow 1995:187, Klaus 2002:100ff., Loose/Sydow 1994:174ff.).

- Interpretative Schemata:

Vertrauen kann als interpretatives Schema für die Kommunikation zwischen Menschen dienen. Mittels Vertrauen beziehen sich die Akteure auf Regeln der Bedeutungszuweisung, die in ihrem Umfeld gebräuchlich sind. Laut Sydow ist dann Vertrauen eine Regel zur Interpretation und Kommunikation. Andererseits gibt es verschiedene Regeln der Signifikation, die die Entstehung von Vertrauen beeinflussen.

- Fazilitäten:

Der Aspekt der Fazilitäten betrachtet die Nutzung von Ressourcen zur Machtausübung. Vertrauenswürdigkeit, Vertrauensbeziehungen sowie Vertrauen können als autoritative Ressourcen verstanden werden, die in anderen Interaktionen und Kooperationen genutzt werden. Verschiedene Ressourcen sind für die Entstehung von Vertrauen von Bedeutung, damit Akteure in die Lage versetzt werden, vertrauensvoll zu handeln.

- Normen:

Normen werden von Menschen genutzt, um Handlungen zu kategorisieren. Einerseits kann Vertrauen selbst als eine solche Norm angesehen werden, die durch die Bezugnahme in Handlungen wieder verstärkt wird. Andererseits werden verschiedene Normen benötigt, um die Entstehung von Vertrauen zu ermöglichen.

Die Abbildung 11 zeigt zusammenfassend die Konstitution von Vertrauen im Spannungsfeld von Dualität und Rekursivität .

Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

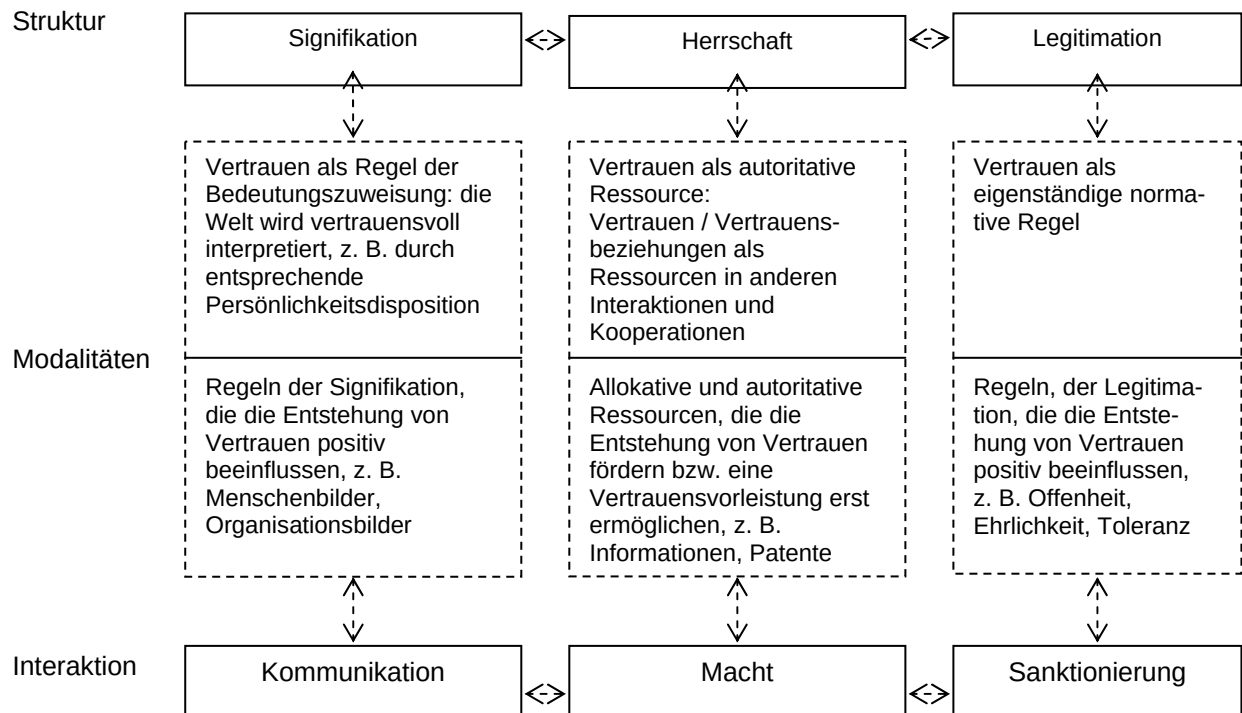


Abb. 11: Konstitution von Vertrauen im Spannungsfeld von Dualität und Rekursivität (Quelle: Sydow 1995:187)

Nach Giddens kompensiert Vertrauen die Konsequenzen der Moderne. Diese werden in zunehmender Diskontinuität und steigender Verunsicherung deutlich. Laut dieser Sichtweise von Giddens finden sich Akteure stillschweigend mit unsicheren Umständen ab, da sie keine bessere und sicherere Alternative haben (vgl. Giddens 1995). Das Vertrauen in abstrakte Systeme ist nach Giddens abhängig von den Repräsentanten dieser Systeme. Die Repräsentanten bilden die „Zugangspunkte“ zum abstrakten System. Diese können auch als Akteure in Form eines persönlichen Vertrauens auftreten. In der Regel sind sie jedoch Repräsentanten für die Systeme, in denen sie agieren. Sie prägen die Vertrauenswürdigkeit der Systeme (Giddens 1995:109ff.). Vertrauen ermöglicht es den Akteuren, ihre sozialen Beziehungen zu strukturieren, zu regulieren und zu reproduzieren (vgl. Loose/Sydow 1994:177f.). Dies ergibt sich daraus, dass die Akteure bestimmte Handlungsalternativen mittels Vertrauen ausklammern können und nicht ständig problematisieren müssen.

### 6.3. Begriffliche Fassung von Vertrauen

Aufgrund der unterschiedlichen Ansätze zur begrifflichen Fassung von Vertrauen soll nun zusammenfassend eine Auffassung von Vertrauen für die weitere Arbeit entwickelt werden.

Aus den obigen Ausführungen wird deutlich, dass Vertrauen immer Aspekte der Ungewissheit, des Risikos und der Möglichkeit der Enttäuschung enthält (vgl. Nieder 1997:25, Luhmann 1973:23ff., Giddens 1995:46ff.). Diese Aspekte finden sich besonders bei der begrifflichen Fassung des Vertrauens bei Luhmann. Für die weitere Arbeit werde ich daher den Vertrauensbegriff nach Luhmann als Grundlage verwenden, der allerdings um einige Aspekte des Vertrauensbegriffes nach Giddens erweitert wird.

Vertrauen ist also ein in die Zukunft gerichtetes „Problem der riskanten Vorleistung“ (Luhmann 1973:23). Vertrauen kann es nur in vertrauten Welten geben (vgl. Kapitel 6.1.1). Dieses Vertrauen kann Personen oder Systemen gegenüber erbracht werden (vgl. Kapitel 6.1.3), um die Komplexität der Umwelt zu reduzieren (vgl. Kapitel 6.1.2). Während Luhmann die Bedeutung von Kommunikationsmedien für das Systemvertrauen hervorhebt, sieht Giddens das Systemvertrauen als Netz persönlicher Vertrauensbeziehungen. Gerade für die Betrachtung virtueller Unternehmen sind beide Auffassungen von Bedeutung. Zum einen sind Kommunikationsmedien zentraler Bestandteil eines virtuellen Unternehmens. Andererseits darf man die persönlichen Beziehungen unter den Akteuren eines virtuellen Unternehmens nicht vernachlässigen. Ein weiterer wichtiger Aspekt aus der Begriffsfassung von Giddens ist das Problem der Rekursivität. Der Prozess der Entstehung des Vertrauens setzt ausgerechnet das an den Anfang, was aus ihm entstehen soll: das Vertrauen. Das entgegengebrachte Vertrauen macht es für den Partner, dem das Vertrauen gilt, schwieriger sich nicht vertrauenswürdig zu erweisen. Vertrauen ist somit eine Bedingung für das weitere Handeln, dass sich aus dem erfolgreichen gemeinsamen Handeln ergibt (vgl. Gondek et. al. 1992 :41, Sydow 1995 :184f.). Diese Rekursivität des Vertrauens kann im Vertrauenskreislauf dargestellt werden, dem sogenannten „Cycle of Trust“ (Golembiewski / Mc Conkie 1975:152). Allerdings ist nicht nur die positive Selbstverstärkung des Vertrauens möglich. Im Misstrauensfall ergibt sich ein kontinuierlicher Vertrauensentzug im „Cycle of Mistrust“. Die Abbildung 12 zeigt die beiden Kreise.

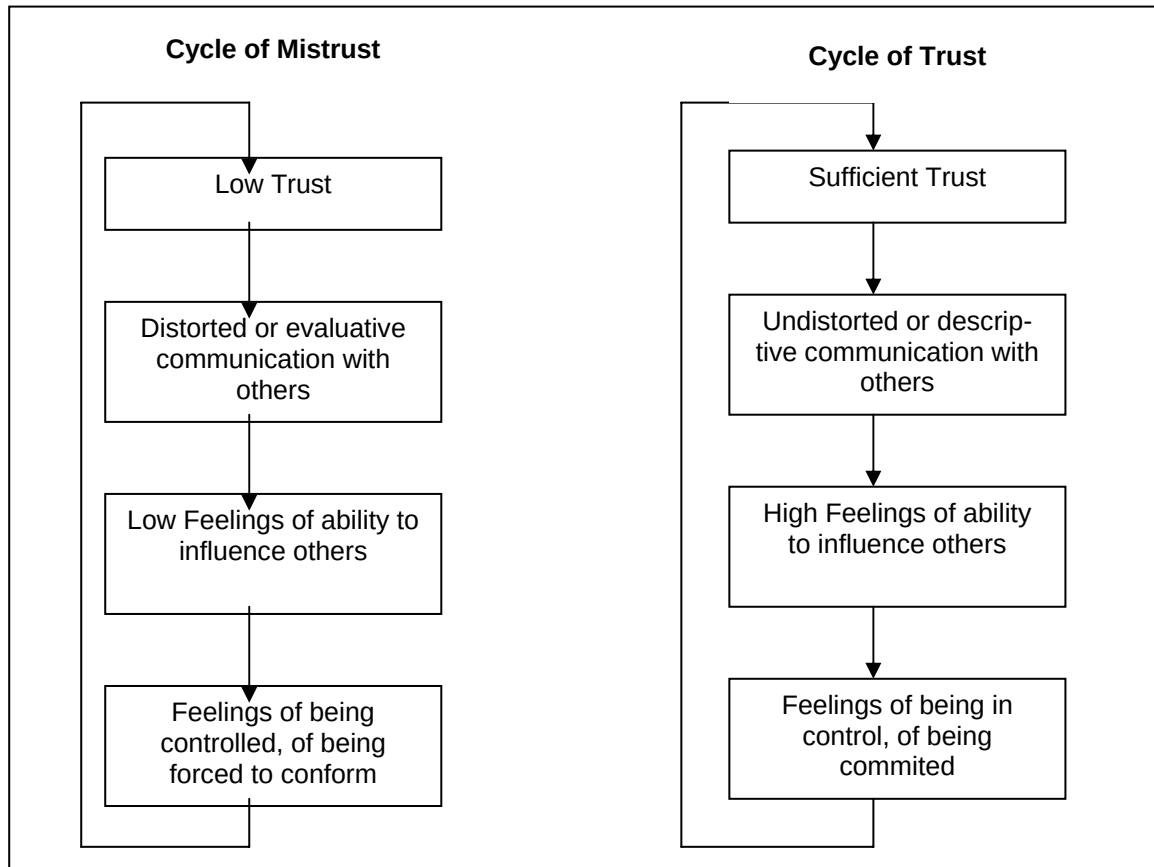


Abb. 12: Zyklische Wirkungen von Misstrauen und Vertrauen  
(Quelle: Golembiewski / Mc Conkie 1975:152)

Zentral für den Begriff des Vertrauens sind zusammenfassend also folgende Aspekte:

- Vertrauen ist eine Vorleistung, bei der das Risiko besteht, nicht honoriert zu werden. In diesem Fall ist der Schaden größer, als der Nutzen im Vertrauensfall.
- Vertrauen ist ein Mechanismus zur Reduktion der Umweltkomplexität.
- Es wird Personen oder Systemen gegenüber erbracht.
- Für die Entstehung von Vertrauen in Systeme sind sowohl die Kommunikationsmedien als auch die persönlichen Beziehungen der Repräsentanten der Systeme von Bedeutung.
- Vertrauen wird durch Handeln (re-)produziert. Die Rekursivität des Vertrauens führt zu einer positiven Selbstverstärkung.

#### 6.4. Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen

Vertrauen kann nicht direkt etabliert werden (vgl. Luhmann 1973:46). Vielmehr kann es indirekt gefördert werden, indem bestimmte Voraussetzungen<sup>11</sup> für die Entwicklung des Vertrauens geschaffen werden (vgl. Bock/Zillesen 1996:299f., Bierhoff 1995:2151f., Handy 1995:44-48, Sydow 1995: 183-188).

Vertrauen benötigt *Offenheit und Ehrlichkeit*: Eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern ist unabdingbar für die Entstehung von Vertrauen. Zurückgehaltene oder falsche Informationen sind Samen für Neid, Missgunst und Misstrauen. Sydow versteht Offenheit und Toleranz als Regeln der Legitimation, die die Entstehung von Vertrauen positiv beeinflussen (Sydow 1995:188).

Vertrauen benötigt *persönlichen Kontakt*: Vertrauen kann nur Personen gegenüber erbracht werden, die die vertrauende Person kennt. Blindes Vertrauen wird in keiner Organisation entstehen. Trotz moderner Kommunikationsmedien bedarf es des persönlichen Kontaktes, wenn zwischen Personen Vertrauen entstehen soll. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang vom „Gesetz des Wiedersehens“ (Luhmann 1973:39) als positiven Faktor für die Entstehung von Vertrauen. Jedoch kann es meines Erachtens auch vorkommen, dass fremden Personen vertraut wird. Beispielsweise vertrauen Soldaten im Krieg Übergeordneten, obwohl sie die Person als solche nicht kennen. Allein durch die hierarchische Rangordnung entsteht hier das Vertrauen in die Richtigkeit der Anweisungen. Ein solches Vertrauen gegenüber Fremden kann jedoch nur in vertrauten Welten entstehen. Ein Mensch, der die Bedeutung der militärischen Symbole nicht kennt, wird dem Fremden auch nicht vertrauen.

*Kontrolle unterbindet* Vertrauen: Je mehr Kontrolle in einer Organisation durch Vorgesetzte ausgeübt wird, desto schwerer ist der Aufbau von Vertrauen. Vorgesetzte müssen also ihren Mitarbeitern vertrauen und ihnen Entscheidungs- und Handlungsspielräume bieten (vgl. Seifert 2001:306). Der Verzicht auf Kontrolle bedeutet jedoch keinesfalls den Verzicht auf Sanktionen. Sanktionen sind jedoch nur indirekt vorhanden. Sie strukturieren die Zurechnung von Schuld, sozialer Blamage

---

<sup>11</sup> Dabei ist zu beachten, dass diese Voraussetzungen aufgrund der Rekursivität und der Dualität von Struktur und Handeln zugleich auch Folge von Vertrauen sind.



und Verurteilung. Diese Sanktionen stabilisieren nach Luhmann die Interaktionen (vgl. Luhmann 1973:39).

Vertrauen braucht *Sicherheit* zur Entfaltung: Vertrauen ist nur in relativ sicheren Umgebungen möglich. Die Entstehung von Vertrauen bedarf der Sicherheit, dass Fehler nicht zum Ausschluss aus der Organisation führen. Lernen und die Möglichkeit, Fehler zu machen, müssen jedoch in der Organisation ermöglicht werden. Mitglieder von Organisationen brauchen die Sicherheit, um sich entfalten und anderen vertrauen zu können.

Vertrauen benötigt *Bindung und Führung*: In dezentralisierten Organisationen ist es notwendig, dass die Ziele der einzelnen Teile der Organisation mit den Organisationszielen konform gehen. Daraus ergibt sich, dass in vertrauensvollen Organisationen statt Managern Führer notwendig sind. Wer die Führungsrolle übernimmt, ist dabei immer von der konkreten Situation abhängig (vgl. Handy 1995:46f.).

#### 6.5. Wirkungen von Vertrauen

Die besondere Bedeutung von Vertrauen für die Kultur von Netzwerken und damit auch virtuellen Unternehmen ergibt sich u. a. aus den nachfolgend dargestellten Wirkungen von Vertrauen.

##### 6.5.1. Komplexitätsreduktion:

Wie schon bei Luhmann (Luhmann 1973, vgl. Kapitel 6.1.) deutlich wurde, ist eine wesentliche Wirkung des Vertrauens, die Reduktion der Umweltkomplexität. Da bestimmte Entwicklungsrichtungen einer Situation durch den Vertrauenden aus der Betrachtung ausgeschlossen werden, erscheint ihm die Welt weniger komplex. Die Bedeutung dieser Vertrauenswirkungen steigt besonders im Zusammenhang mit virtuellen und vernetzten Strukturen, um die technisch und strukturell erzeugte höhere Komplexität kompensieren zu können (vgl. Luhmann 1973:17).

##### 6.5.2. Kommunikationswirkungen:

Wie im „Cycle of Trust“ deutlich wird, führt Vertrauen zu einer besseren Kommunikation zwischen den Kommunikationspartnern. Auch Zand macht in seiner

Vertrauensspirale diesen Zusammenhang deutlich (vgl. Zand 1972:232ff.). Mit steigendem Vertrauen nimmt dabei nicht nur das Ausmaß, sondern auch die Qualität der Kommunikation zu. Die ausgetauschten Informationen sind demnach qualitativ besser im Hinblick auf Korrektheit und Verständlichkeit der Informationen sowie Zeitpunkt des Informationsaustausches.

#### 6.5.3. Gruppeneinfluss:

Die Geschichte der gemeinsamen Vertrauensbeziehungen ermöglicht auch Verhaltensweisen in Gruppen, die nicht den gemeinsamen Normen entsprechen. Gemeinsame Erfahrungen führen zu Toleranzschwellen (vgl. Luhmann 1973:81ff., ähnlich auch Krystek/Zumbrock 1993:15). Am Anfang steht zunächst Verhalten, dass eine Vertrauensbasis schafft. Ist diese Vertrauensbasis erreicht, so kann bis zu einem gewissen Grade auch nonkonformes Verhalten toleriert werden. Welches Verhalten toleriert wird und welches nicht, wird aufgrund der vertrauskritischen Schwellen entschieden.

#### 6.5.4. Kooperationswirkungen:

Wird einem Partner vertraut, so erhöht sich auch die gegenseitige Bereitschaft zu kooperieren. Kooperation im Sinne einer langfristigen Ergebnisorientierung zu Lasten eines kurzfristigen Gewinns ist nur als riskante Vertrauensleistung möglich. Wenn Partner sich gegenseitig vertrauen, kann man sich darauf verlassen, dass beide die kooperative Alternative wählen und einen kurzfristigen Gewinnverzicht leisten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass beide Partner auch das Ziel der Kooperation verfolgen. Andernfalls ist das Vertrauen eines Partners für den anderen möglicherweise der Anreiz für unkooperatives, eigennütziges Verhalten (vgl. Bierhoff 1991:23ff., Scholz 2001:29). Besondere Bedeutung kommt dieser Vertrauenswirkung in vernetzten Strukturen zu, da diese in starkem Maße auf kooperativen Beziehungen beruhen.

#### 6.5.5. Problemlösungsfähigkeit im Team:

Zand zeigte in einer Studie (vgl. Zand 1972:235f.), dass Vertrauen die Effektivität von Problemlösungen erhöht. Vertrauen wirkt sich dabei wohl vor allem auf die Einstellung zur Arbeit und auf die Arbeitsmotivation der Akteure positiv aus (vgl. Conrad/Sydow 1984:256ff.). Vertrauen führt nach Golembiewski/McConkie (Golembiewski/McConkie 1975:166) zu mehr Offenheit beim Ideenaustausch, besserer Ziel- und

Problemklärung, größerer Motivation der Entscheidungsdurchsetzung sowie besserem Gruppenzusammenhalt (vgl. Zand 1972:232, Kapitel 6.5.3.).

#### 6.5.6. Stresswirkungen:

Auch die Wirkungen von Vertrauen auf das persönliche Wohlbefinden der Akteure sollen hier noch kurz angedeutet werden, da es u.a. erheblichen Einfluss auf die Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung der Akteure hat. Die soziale Unterstützung eines Akteurs durch Vertrauen kann als stressreduzierender Faktor angesehen werden. Dagegen sind Misstrauen und Rivalität stark stressfördernd, da sie den Akteur in ständige Abwehr- und Kampfbereitschaft versetzen (vgl. Gebert 1981:141f.). Diese permanente Abwehrbereitschaft ist eine Form von Dauerbelastung für den Akteur, die sich im Extremfall in jeder Interaktion widerspiegelt.

### 7. Vertrauen und Kultur in Netzwerken

Nachdem ich in den letzten Kapiteln die Grundlagen Netzwerkansatz, Organisationskultur sowie Vertrauen erarbeitete, beschäftige ich mich jetzt mit der Frage, inwieweit eine spezifische Kultur in Netzwerken vorhanden ist und wie diese beschrieben werden kann. In diesem Abschnitt werde ich nun also auf die Aspekte des Vertrauens und der Kultur in Netzwerken eingehen.

#### 7.1. Relevanz von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken

Aus den bisherigen Erkenntnissen lässt sich im ersten Schritt die Relevanz von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken dokumentieren. Die Kooperation als entscheidendes Merkmal von Netzwerkbeziehungen benötigt Vertrauen in die Netzwerkpartner. Wie ich schon im Kapitel 6.5.4. angesprochen habe, ist die Wahl der kooperativen Alternative eine riskante Vertrauensvorleistung. Gerade die Strukturen des Unternehmensnetzwerkes erfordern kooperative Beziehungen zwischen den Teilnehmern im Netzwerk. In diesem Zusammenhang beeinflussen die generelle Vertrauensbereitschaft eines Unternehmens sowie die bisherigen Kooperationserfahrungen die Einstellung zur Kooperation. Die bisherigen Kooperationserfahrungen spielen auch im Rahmen der Selbstverpflichtung und der Verlässlichkeit der Netzwerkpartner eine wichtige Rolle. Durch den Verweis auf das eigene Verhalten in der Geschichte des Netzwerkes kann das Vertrauen der anderen Netzwerkakteure in die eigene Selbstverpflichtung und Verlässlichkeit gesteigert

werden. Diese Vertrauenswirkung wurde im Kapitel 6.5.3. unter dem Stichpunkt Gruppeneinfluss angesprochen. Abweichendes Verhalten kann demnach bis zu gewissen Toleranzschwellen auch hingenommen werden. Dieser Aspekt ist in Unternehmensnetzwerken aufgrund der vielfältigen Interessen der Partner im Netzwerk sowie der Verpflichtungen der Partner außerhalb des Netzwerkes wichtig. Die hohe Komplexität und Dynamik in Unternehmensnetzwerken ermöglichen vielfältige Handlungsspielräume (vgl. Klaus 2002:238), verbunden mit der Gefahr der opportunistischen Ausnutzung dieser Freiräume. Der Bedarf an Vertrauen als Mechanismus der Komplexitätsreduktion (vgl. Kapitel 6.5.1.) steigt mit zunehmender Komplexität und Dynamik in Unternehmensnetzwerken. Für die individuellen Akteure in Netzwerken spielt die Stressreduktion durch Vertrauen (vgl. Kapitel 6.5.6.) eine wichtige Rolle. Aufgrund der geringen Sicherheiten, die Netzwerke vermitteln können, steigt die Belastung der individuellen Akteure. Dies betrifft beispielsweise Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit, Zurechnung und Honorierung von Leistungen etc. Durch Vertrauen können derartige Unsicherheiten aus der Betrachtung ausgeschlossen werden. Vertrauen wirkt so stressreduzierend und beeinflusst das Wohlbefinden der Akteure positiv. Dies schlägt sich wiederum in der besseren Arbeitsmotivation und der erhöhten Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung nieder. Der hohe Spezialisierungsgrad in Netzwerken erfordert die Lösung von Problemen im Team. Vertrauen kann dabei zu einer besseren Kommunikation und Problemlösungsfähigkeit im Team führen (vgl. Kapitel 6.5.2. und 6.5.5.).

Die Bedeutung von Vertrauen schwankt jedoch je nach Netzwerktyp (vgl. Klaus 2002:67f.). In strategischen Netzwerken relativiert sich die Bedeutung von Vertrauen. Durch die strategische Führung eines fokalen Unternehmens und die damit verbundenen Koordinationsmechanismen besteht weniger die Gefahr opportunistischen Verhaltens. Hierarchie und zentrale Kontrolle sind von größerer Bedeutung als Vertrauen. Oftmals tritt auch der Aspekt der Macht in strategischen Netzwerken in den Vordergrund, beispielsweise die Vormachtstellung der Automobilproduzenten in den pyramidenförmigen Automobilzulieferkonzernen. Regionale Netzwerke sind eher heterarchisch organisiert. Selbstorganisierende Prozesse funktionieren als wichtige Mechanismen der Verhaltenssteuerung. Die Gefahr opportunistischen Verhaltens ist demzufolge höher als in strategischen Netzwerken. Die Bedeutung von Vertrauen ist somit in regionalen Netzwerken größer.

Projektnetzwerke sind zeitlich begrenzt, zeichnen sich jedoch durch eine fokale Führerschaft aus. Durch den temporären Charakter ist auch in Projektnetzwerken die Tendenz zu Opportunismus und somit die Bedeutung von Vertrauen deutlich größer als in strategischen Netzwerken. Die stärksten Anreize zu opportunistischen Handlungen bietet das virtuelle Unternehmen, da es zeitlich befristet und ohne zentrale Verwaltungs- und Kontrolleinheiten angelegt ist. Somit ist auch der Bedarf an Vertrauen im virtuellen Unternehmen am höchsten.

### 7.2. Netzwerkspezifische Voraussetzungen der Entwicklung von Vertrauen

Im Kapitel 6.4. habe ich die Voraussetzungen der Entwicklung von Vertrauen erarbeitet. Diese sollen nun speziell auf Netzwerke bezogen werden.

*Offenheit und Ehrlichkeit:* Die Qualität und Quantität der Kommunikation sind als vertrauensfördernde Aspekte zu betrachten. In bezug auf Netzwerke muss dabei die Dichte der interorganisationalen Kommunikation beachtet werden (vgl. Sydow 1995:192). Diese ist u. a. abhängig von der Aufgabeninterdependenz, gemeinsamen Interessen und räumlicher Nähe. Die Offenheit und Häufigkeit der Kommunikation kann entweder konkreten Personen oder dem System zugerechnet werden. Dabei ist die Zurechnung zum System weniger störanfällig.

*Persönlicher Kontakt:* Auch in Netzwerken ist das gegenseitige Kennen der Akteure notwendig. Häufige Interaktionen unterstützen die Entwicklung positiver Einstellungen gegenüber anderen Partnern im Netzwerk. Demzufolge sind Interaktionsstrukturen, die „Kontaktfreudigkeit“ fordern, ein wichtiges Hilfsmittel zur Entwicklung dieser Einstellungen. Es ist dabei ungeklärt, inwieweit die Möglichkeiten der Informationstechnologie den persönlichen Kontakt kompensieren können. In der Literatur wird der Bedarf an informellen Treffen und Kontakten für den Aufbau von Vertrauen betont (vgl. z. B. Fleisch 2001:250, Handy 1995:46, Sydow 1995:193).

*Veränderte Kontrollmechanismen:* Dass permanente Kontrolle den Aufbau von Vertrauen verhindert, wurde bereits angesprochen. Ohne Kontrolle funktionieren jedoch auch Netzwerke nicht, denn Vertrauen braucht auch Grenzen zur Handlungseinschränkung. Kontrolle ist in Netzwerken jedoch mehr in der

Selbstkontrolle zu sehen. Dritte kontrollieren lediglich das Funktionieren des gesamten Prozesses (Bock/Zillesen 1996:300, Handy 1995:46).

*Sicherheit:* Sicherheit bezieht sich in Netzwerken mit Selbstkontrolle besonders darauf, dass Lernen und die damit verbundenen Fehler nicht zu Sanktionen wie Ausschluss aus der Organisation führen (Bock/Zillesen 1996:300, Handy 1995:46).

### 7.3. Relevanz der Kultur in Unternehmensnetzwerken

Konkrete kulturelle Aspekte in Netzwerken werden in der Literatur selten thematisiert. Allenfalls die Passfähigkeit der Partnerkulturen sind derzeit häufiger in der Forschung zu finden (vgl. z. B. Fleisch 2001:210, Bleicher 1989:80f., Sydow/Windeler 1994:5). Die Meinungen zur Notwendigkeit kompatibler Kultursysteme sind in diesem Zusammenhang jedoch gespalten. Zueinander passende Kulturen bieten weniger Ansatzpunkte für Konflikte als sehr verschiedene Kulturen, da ähnliche Grundannahmen bei den einzelnen Partner die Arbeit bestimmen. Andererseits ermöglichen erst unterschiedliche Kulturen die positive Beeinflussung einzelner Unternehmen und Fortschritte durch interorganisationales Lernen.

Die Relevanz der Kultur in Netzwerken ergibt sich aus den Merkmalen von Netzwerken (vgl. Kapitel 4.2.) sowie den Funktionen der Organisationskultur (vgl. Kapitel 5.1.). Die Betrachtung der Netzwerkkultur wird zusätzlich erschwert durch die unscharfe Grenzziehung in Netzwerken. Während andere Organisationsformen vor allem durch ihre definierten Grenzen zur Umwelt die Organisationskultur zur Identitätsausbildung nutzen können, besteht in Netzwerken häufig das Problem, dass die Mitglieder der Organisationsform Netzwerk nicht eindeutig bestimmbar sind (vgl. Aderhold et. al. 2001:6f.). Andererseits kommt gerade in einem solch gewollt offenen System der Organisationskultur als Abgrenzungsfunktion eine besondere Bedeutung zu. Über die gemeinsamen Annahmen kann eine Profilierung der Organisation nach außen und der Aufbau eines Netzwerkimages erfolgen. Auch die Bedeutung der Funktion der Handlungsorientierung und Legitimation der Organisationskultur wächst in dezentralisierten Organisationsformen wie Unternehmensnetzwerken, die von hoher Dynamik und Komplexität geprägt sind. Da das Netzwerk seinen Mitgliedern nur geringe materielle und soziale Sicherheiten vermitteln kann, wird für die Mitglieder die Integration über Identifikationsmöglichkeiten der Organisationskultur wichtiger. Im

gleichen Zusammenhang spielt die Organisationskultur auch eine wichtige Rolle bei der Verminderung des Fluktuationsrisikos in Netzwerken. Durch die Vermittlung eines Zusammengehörigkeitsgefühl kann möglicherweise die Bindung der Mitglieder an das Netzwerk verbessert werden. Die vergleichsweise schwach ausgeprägten extrinsischen Motivatoren im Netzwerk erfordern von den Netzwerkakteuren vor allem intrinsische Motivation für die Arbeit. Die Organisationskultur kann über die Vermittlung von Sinn und Zweck des Unternehmensnetzwerkes und der Arbeit in diesem einen wichtigen Beitrag zur Motivation der Netzwerkmitglieder leisten.

#### 7.4. Entwicklung von Netzwerkkulturen

Hinsichtlich der Kultur von und in Unternehmensnetzwerken schließe ich mich Winkler (vgl. Winkler 1998:71-76, Picot et. al. 1996:311) an. Demzufolge entsteht in Netzwerken eine eigene, netzwerkspezifische Kultur als Ausdruck von gemeinsamen Grundannahmen. Eine eigene Art von Identität, die die Grenzen der einzelnen Organisationen überwindet, kann auch in Netzwerken beobachtet werden. Diese Identität leitet sich aus gemeinsamen Zielen oder gemeinsamem Handeln ab (Aderhold et. al. 2001:7). Neben dieser Netzwerkkultur existieren eine Reihe eigener Unternehmenskulturen mit starkem Selbstbewusstsein. Andererseits können diese eigenständigen Kulturen jedoch auch als Subkulturen auftreten, die sich gegenseitig beeinflussen und unterschiedlich stark dominieren. Damit entwickeln sich eine oder mehrere dieser Subkulturen zur dominanten Subkultur im Netzwerk. Die Netzwerkkultur im Sinne von gemeinsamen Grundannahmen und Deutungsmustern, auf welche Weise sie auch entsteht, übernimmt damit eine wichtige Rolle bei der organisatorischen Integration von Mitgliedern, indem das Verhalten der Mitglieder sich im Hinblick auf Kooperation, Kontrolle, Zielsetzung und Identifikationsmöglichkeiten an die Werte und Normen im Netzwerk anpasst (vgl. Klein 1996:263, Sydow 1995).

Die Netzwerkliteratur vermag momentan keine Theorien zur Entstehung und Entwicklung von Kultur in Netzwerken aufzuzeigen. Eine zentrale Gründungspersönlichkeit, die besonderen Einfluss auf die Organisationskultur nimmt, gibt es in Netzwerken nicht. Statt dessen treffen verschiedene kulturelle Hintergründe (Kulturen der beteiligten Unternehmen, kulturelle Einflüsse der Einzelpersonen, globale Normungsgemeinschaften etc.) aufeinander (vgl. Winkler 1998:73). Ähnlich zu Unternehmenszusammenschlüssen kommt es zu einem Akkulturationsprozess (vgl.

Steger 1997:27f.), in dem sich die unterschiedlichen Kulturen entwickeln. In diesem Prozess spielt wieder Vertrauen eine wichtige Rolle. Dieser Akkulturationsprozess führt zu einer „neuen“ sozialen Realität (vgl. Winkler 1998:73). Diese entsteht durch Interaktion und Kommunikation zwischen verschiedenen Akteuren des Netzwerkes, die auf ihre kulturellen Hintergründe zurück greifen. Um den gemeinsamen Bezug herstellen zu können, ist es jedoch notwendig, dass die beteiligten Akteure ihre unterschiedlichen kulturellen Hintergründe erkennen und akzeptieren, um die wahrgenommenen Differenzen dann abarbeiten zu können.

#### 7.5. Vertrauen als zentrales Element einer Netzwerkkultur

Wie ich schon bei der Steuerung von Netzwerken (vgl. Kapitel 4.3.) dargestellt habe, gilt immer wieder Vertrauen als ein zentrales Element für den Erfolg von Unternehmensnetzwerken. Vertrauen muss sich demzufolge auch in der Netzwerkkultur als zentrales Element wiederfinden. Innerhalb des Netzwerkes bildet sich ein Normengefüge, mit dessen Hilfe die Partner das Verhalten der Netzwerkunternehmen als vertrauensvoll oder nicht vertrauensvoll einordnen können. Aufgrund von Vertrauen und wiederholter Interaktion entstehen im Netzwerk kooperative Verhaltensweisen, die Kultur und Identität des Netzwerkes prägen (Bellmann/Hippe 1996:76). Damit Vertrauen zum zentralen Element einer Netzwerkkultur werden kann, müssen jedoch die Bedingungen für die Generierung von Vertrauen (vgl. Kapitel 6.4. sowie 7.2.) erfüllt sein.

Aus diesen Bedingungen für die Entstehung von Vertrauen lassen sich einige zentrale Aspekte einer vertrauensvollen Netzwerkkultur ableiten. Eine solche Organisationskultur bietet Möglichkeiten zum Lernen und Entwickeln. Einer auf Vertrauen basierenden Organisationskultur (Bleicher 1994, Schein 1992:364ff.) liegt im Rahmen der Grundannahmen ein Menschenbild nach Theorie Y zugrunde. Demzufolge lieben Menschen die Arbeit, motivieren und kontrollieren sich selbst, mögen Verantwortung und sind vertrauenswürdig (vgl. McGregor 1960:47ff.). Menschen suchen demzufolge aktiv nach Problemlösungen und Entwicklungsmöglichkeiten (Schein 1992:364). Die Natur der menschlichen Beziehungen ist komplex. Sie ist sowohl von Individualität als auch von Kollektivität geprägt (Schein 1992:368). Es herrscht eine Grundhaltung, die die Persönlichkeit des Menschen achtet.



| Theorie X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Theorie Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Menschen von Natur aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mögen Arbeit nicht; sie sind faul und versuchen, sie zu vermeiden</li> <li>• müssen von anderen kontrolliert und motiviert werden, wozu Belohnungen und Strafen angewandt werden</li> <li>• mögen keine Verantwortung</li> <li>• mögen keine Leistung</li> <li>• kann man nicht vertrauen</li> <li>• ändern sich nie</li> <li>• sind leichtgläubig und leicht zu manipulieren</li> <li>• kreisen um sich selbst und kümmern sich nicht um Unternehmensziele</li> </ul> | <p>Menschen von Natur aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lieben die Arbeit und suchen sie</li> <li>• können sich selbst kontrollieren und motivieren</li> <li>• mögen Verantwortung</li> <li>• mögen Leistung</li> <li>• kann man vertrauen</li> <li>• können sich ändern</li> <li>• sind aufmerksam und nicht leicht zu manipulieren</li> <li>• wollen, dass ihr Unternehmen Erfolg hat</li> </ul> |

Abb. 13: Theorie X / Theorie Y (Quelle: Eunson 1990:62, nach McGregor 1960)

Die Werte einer Vertrauensorganisation sind immer abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Strategien und Philosophien eines Netzwerkes. Generell lässt sich jedoch sagen, dass kooperativ-partizipative Führung und Entscheidungsfindung durch Konsensbildung an Bedeutung gewinnen. Diese Art der Entscheidungsfindung wird besonders in regionalen, heterarchischen Netzwerken bevorzugt. Selbstverpflichtung, Fehlertoleranz und gegenseitige Unterstützung sind in den Verhaltensstandards verankert. Mitarbeiter und Führungskräfte sind Partner. Auch die sichtbaren Artefakte sind abhängig von dem untersuchten Netzwerk. Allgemein kann man festhalten, dass Strukturen und Regelungsdichte nur gering ausgeprägt sind. Den Mitarbeitern werden Handlungsspielräume gewährt. Sie unterliegen der Selbstmotivation und Selbstkontrolle. In einem solchen Netzwerk muss eine freie und offene Kommunikation gewährleistet sein. Das Kommunikationsnetzwerk muss es jedem Mitarbeiter ermöglichen, jeden anderen Mitarbeiter zu kontaktieren. Sowohl formelle als auch informelle Kontakte sind dabei von Bedeutung. Die folgende Abbildung fasst diese Aspekte im Ebenen-Modell nach Schein zusammen.

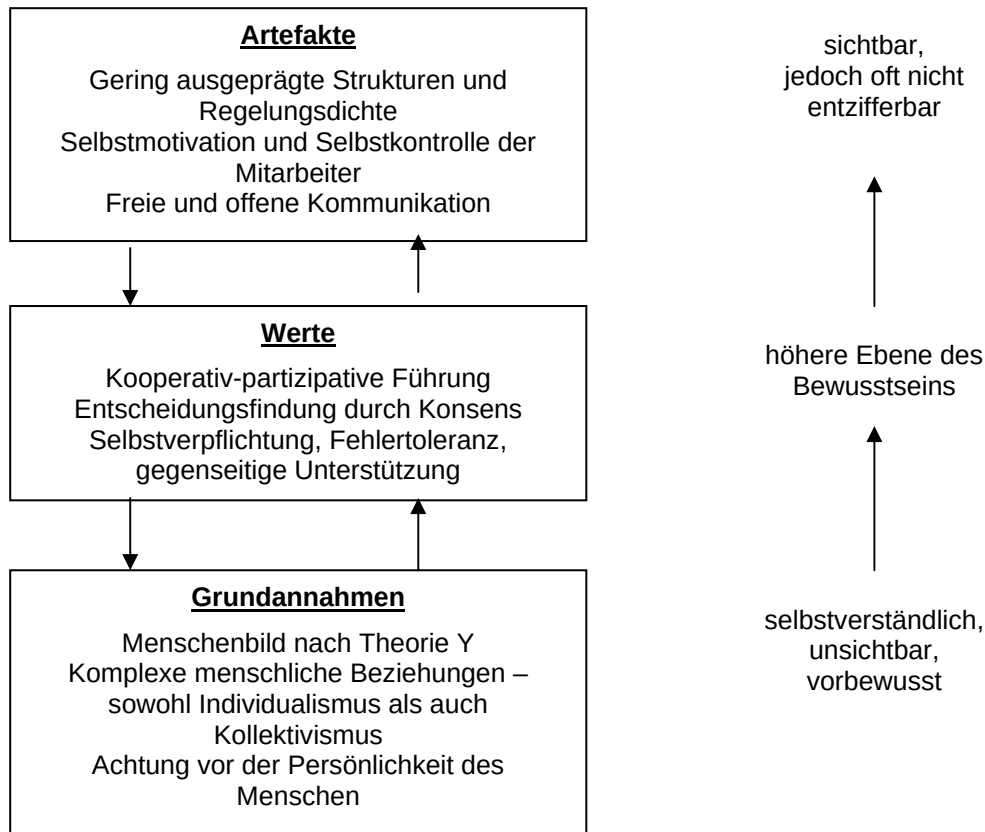


Abb. 14: Elemente der vertrauensvollen Netzwerkkultur im Ebenen-Modell  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 7.6. Weitere Aspekte einer Netzwerkkultur

Weitere Aspekte einer Netzwerkkultur betreffen die Offenheit und die Differenziertheit der Netzwerkkultur sowie die Prägung der Kultur durch Führung und Mitarbeiter (vgl. Bleicher 1991:157ff., Krystek et. al. 1997:324ff.). Anhand dieser Aspekte unterscheidet Bleicher opportunistische und verpflichtende Unternehmenskulturen.

Eine opportunistische Grundhaltung ist demnach geprägt durch eine geschlossene, traditionsbezogene, insulare Kultur. Weiterhin neigt sie zu einer Einheitskultur die durch eine starke Orientierung an der Führungsspitze und Wertintegration getragen wird.

Eine verpflichtende Unternehmenskultur muss demgegenüber *offen und änderungsbereit* sein für unterschiedliche Interessen und Einflüsse. Impulse für Änderungen werden von allen Mitarbeitern wahrgenommen und in Handlungen umgesetzt. Erneuerung und Wandel werden als Herausforderungen angenommen. Die Kultur ist von *differenzierten Werthaltungen* einzelner Gruppen geprägt. Es findet

eine offene, laterale Kommunikation und Kooperation mit anderen Gruppen statt. Dank der *Basisorientierung* der Kultur gehen die treibenden Kräfte der Organisationsentwicklung von unten aus. In einer solchen Kultur werden *Mitarbeiter* als Akteure verstanden, die selbstmotiviert die *Kultur individuell prägen*. Mitarbeiter definieren die Kompetenz und die Verantwortung, die sie in ihre Rolle einbringen und mit ihrer Aufgabe übernehmen selbst. Die *Prägung* durch die *Führungsspitze* ist *gering* ausgebildet. Führung im Rahmen der verpflichtenden Unternehmenskultur beschränkt sich auf indirekte Maßnahmen, die die Entstehung einer solchen Kultur fördern können. Dazu gehören beispielsweise die Besetzung von Schlüsselpositionen mit geeigneten Kulturträgern und die Vermittlung der Kulturelemente durch symbolisches Management (vgl. Bleicher 1994:19). Sinn- und Zielorientierung sind wichtiger als Instrumenten- und Verfahrenorientierung. Investitionen werden nicht als Suche nach Einsparungsmöglichkeiten sondern als Chance für neue Nutzenpotenziale verstanden.

Unternehmensnetzwerke zeichnen sich wie gezeigt unter anderem durch Offenheit, Kooperation, Vertrauen und Selbstverpflichtung aus. Diese Merkmale machen deutlich, dass eine verpflichtende Unternehmenskultur den Erfolg des Netzwerkes positiv beeinflussen kann. Auch aus den Merkmalen der verpflichtenden Unternehmenskultur lässt sich ein Zusammenhang zum Netzwerk erkennen. Die Offenheit und die Außenorientierung des Netzwerkes ermöglichen die frühzeitige Erkennung und Nutzung weiterer Kooperationsmöglichkeiten. Die differenzierten Werthaltungen sichern die Verhaltensflexibilität, die zur Lösung von befristeten Projekten im Netzwerk mit wechselnden Partnern notwendig ist.

#### 7.7. Zusammenfassung zur Kultur in Netzwerken

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Kultur von und in Netzwerken in der Literatur nur unzureichend betrachtet wird. Die Passfähigkeit der Partnerkulturen wird häufiger thematisiert. Auch die Entstehung von Netzwerkkulturen ist weitestgehend ungeklärt. Zentrales Element einer Netzwerkkultur ist Vertrauen, auch wenn die Entstehung von Vertrauen in Netzwerken nicht eindeutig geklärt ist. Aus den Voraussetzungen für die Entstehung von Vertrauen, den Merkmalen von Unternehmensnetzwerken sowie den Eigenschaften von Vertrauensorganisationen wurden einige zentrale Aspekte einer Netzwerkkultur abgeleitet. Die konkrete

Ausgestaltung dieser Netzwerkkultur ist jedoch abhängig vom jeweilig betrachteten Unternehmensnetzwerk. Die erarbeiteten zentralen Aspekte sind:

- Menschenbild nach Theorie Y (McGregor 1960:47ff.)
- Komplexe, sowohl individuell als auch kollektiv geprägte, menschliche Beziehungen
- Achtung vor der Persönlichkeit des Menschen
- Offenheit und Änderungsbereitschaft des Netzwerkes und seiner Mitglieder
- Differenzierte Werthaltungen einzelner Gruppen
- Kooperativ-partizipative Führung
- Entscheidungsfindung durch Konsens, Basisorientierung der Kultur
- Selbstmotivation, Selbstkontrolle und Selbstverpflichtung der Partner
- Fehlertoleranz
- Freie und offene Kommunikation
- Gering ausgeprägte Strukturen und Regelungsdichte

## 8. Kultur in virtuellen Unternehmen

Nachdem ich in den vorangegangenen Kapiteln die Grundlagen der Organisationskultur in Netzwerken erarbeitet habe, werde ich nun die Ausprägungen und Bedeutungen der Organisationskultur für virtuelle Unternehmen erarbeiten. In diesem Zusammenhang werde ich auch auf die Anforderungen an die Mitarbeiter virtueller Unternehmen eingehen.

### 8.1. bisherige Erkenntnisse zur Kultur in virtuellen Unternehmen

In einem ersten Schritt werde ich im folgenden die zentralen Aspekte der Organisationskultur erarbeiten, die in der Literatur zu virtuellen Unternehmen diskutiert wurden. Des weiteren fließen in diese Ausführungen auch die Erkenntnisse zur Netzwerkkultur aus den vorangegangenen Kapiteln mit ein. Die Kultur in virtuellen Unternehmen ist derzeit selten ausdrücklich in der Literatur betrachtet worden. Bisherige Arbeiten beschäftigen sich vor allem mit der Frage, ob die Organisationskultur in virtuellen Unternehmen als Führungssubstitut dienen kann (vgl. Schröder 1996:86ff., Friedrich 1998:207f., Scherm/Süß 2000:91f., Pribilla 2000:8f.,

Reiss 2002:116f.)<sup>12</sup>. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Organisationskultur in bezug auf virtuelle Unternehmen fehlt dabei jedoch in den meisten Arbeiten.

#### 8.1.1. Passfähigkeit der Partnerkulturen

Im Rahmen dieser Diskussion wurde ähnlich wie bei der Kultur in Netzwerken die Passfähigkeit der Partnerkulturen betrachtet. Schröder (vgl. Schröder 1996:76f., Schröder 1996:87) betont die Kulturkompatibilität als wichtigen Erfolgsfaktor eines virtuellen Unternehmens, da sie Konflikte bei der gemeinsamen Arbeit reduzieren kann. Besonders die temporäre Anlage der virtuellen Unternehmen und die relativ häufigen Wechsel der Partner sprechen für die Selektion der Kooperationspartner auch nach kulturellen Gesichtspunkten. Allerdings ist die Bedeutung von Differenzen und unterschiedlichen kulturellen Hintergründen für innovative und kreative Problemlösungen nicht zu unterschätzen (vgl. Sydow/Windeler 1994:5). Diese Unterschiede in der Kultur der Partnerunternehmen stellen jedoch potenzielle Konfliktfelder der Zusammenarbeit dar. Positiv auf dieses Dilemma kann sich das interorganisationale Netzwerk als Basis des virtuellen Unternehmens auswirken, wie es in Kapitel 4.5 konzipiert wurde. Dieses Netzwerk dient vor allem der Festlegung von allgemeinen Normen und Richtlinien der Zusammenarbeit im virtuellen Unternehmen. Verschiedene Konfliktpunkte können relativiert werden, da sich die Partner bereits aus diesem Netzwerk kennen. Auch dem Broker (vgl. Kapitel 2.3) kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu. Im Falle von Unstimmigkeiten und Problemen ist der Broker als Konfliktmanager gefragt (vgl. Franke/Hickmann 1999:128). Da diese Form des virtuellen Unternehmens die derzeit häufigste Realisierung eines virtuellen Unternehmens in der Praxis darstellt, werde ich mich in den weiteren Ausführungen auf die Betrachtung von virtuellen Unternehmen auf Basis eines interorganisationalen Netzwerkes beschränken.

#### 8.1.2. Vertrauen in virtuellen Unternehmen

Wie ich bereits im Kapitel 7.1. deutlich gemacht habe, ist Vertrauen in Netzwerken und besonders in virtuellen Organisationen notwendig für eine erfolgreiche und kooperative Zusammenarbeit. Vertrauen wird von vielen Autoren als Basis einer Kultur

---

<sup>12</sup> Im Gegensatz dazu beschäftigt sich die Arbeit von Fuderholz (Fuderholz 1998) ausdrücklich mit Aspekten der Kultur virtueller Unternehmen. Er erarbeitet dabei vor allem Grundlagen einer Organisationskultur, beispielsweise Vertrauen und Kommunikation.

virtueller Unternehmen angesehen (vgl. Pribilla 2000:7ff., Bleicher 1996:14, Friedrich 1998:207, Scholz 2000:382, Fuderholz 1998:56f., Mertens/Faisst 1995:65). Unsicherheit ist ein zentrales Merkmal der Tätigkeit im virtuellen Unternehmen. Mitarbeiter sind meist nicht vertraglich gebunden und abgesichert. So ist Vertrauen auf persönlicher als auch auf systemischer Ebene sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führung des virtuellen Unternehmens unverzichtbar. Einerseits müssen Mitarbeiter darauf vertrauen, dass ihre Arbeitskraft und Leistung entsprechend von Kunden und Kollegen anerkannt wird. Andererseits muss die Führung des virtuellen Unternehmens darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter nicht kurzfristig aus dem Projekt ausscheiden und somit der Projektabschluss gefährdet wird. Die Wirkungen von Vertrauen, wie sie im Kapitel 6.5. dargestellt wurden (vgl. auch Pribilla 2000:8), sind deshalb für die erfolgreiche Zusammenarbeit im virtuellen Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Im Gegensatz dazu gibt es auch Arbeiten, die sich kritisch zum Vertrauen in virtuellen Unternehmen äußern (vgl. z. B. Weibler/Deeg 1998:116). Besonders die rein informationstechnische Vernetzung, die zeitliche Begrenztheit und die Fluktuation der Partner sehen Weibler/Deeg als Probleme der Entstehung von Vertrauen in virtuellen Unternehmen. Die Vertrauensbasis sollte im Idealfall im interorganisationalen Netzwerk hergestellt werden, bevor sich das konkrete virtuelle Unternehmen bildet. Die gemeinsamen Erfahrungen und das Funktionieren des Netzwerkes relativieren damit die Probleme der zeitlichen Begrenztheit und der Fluktuation der Partner. Die Frage der rein informationstechnischen Vernetzung bleibt jedoch bestehen. Offene Kommunikation und hohe Transparenz, durch die sich das virtuelle Unternehmen auszeichnet<sup>13</sup>, sind zwar notwendig für die Entstehung von Vertrauen. Jedoch bilden sie noch keine Garantie für die Entstehung von Vertrauen. Die soziale Interaktion zwischen Menschen als Faktor der Vertrauensbildung sollte nicht unterschätzt werden (vgl. Weibler/Deeg 1998:117, Handy 1995:46, Luhmann 1973:39). Inwieweit sich die Art der Kommunikation auf die Vertrauensbildung auswirkt, ist in der Literatur jedoch weitgehend ungeklärt. Einige Autoren zeigen, dass auch ausschließlich medial vermittelte Kommunikation Vertrauen entstehen lassen kann. Andere Autoren stehen dem allerdings kritisch gegenüber (vgl. zusammenfassend Köszegi 2002:111).

---

<sup>13</sup> Wie diese konzeptionelle Annahme in der Praxis wirklich umgesetzt ist, sollte jedoch kritisch untersucht werden. Schließlich arbeiten im virtuellen Unternehmen noch immer Menschen zusammen, die mit ihren persönlichen Neigungen und Gewohnheiten das Bild des virtuellen Unternehmens prägen. Sympathien und Antipathien werden demnach wohl auch im virtuellen Unternehmen die Offenheit der Kommunikation und die Transparenz beeinflussen.

### 8.1.3. Entwicklung der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

Bereits bei der Kultur in Netzwerken (vgl. Kapitel 7.4.) habe ich deutlich gemacht, dass die Entstehung einer Organisationskultur in Netzwerken nicht wie in traditionellen Unternehmen geschieht. Eine gemeinsame Geschichte als Hintergrund der Kulturbildung ist demnach in virtuellen Unternehmen nur selten vorhanden (vgl. Bleicher 1996:14, Scherm/Süß 2000:92, Reiss 2002:116, Fuderholz 1998:57, Weibler/Deeg 1998:116). Gemeinsame Erfahrungen, die soziale Interaktionen festigen und geteilte Werte und Normen ermöglichen, können im ad hoc gebildeten virtuellen Unternehmen selten entstehen. Das kollektive Gedächtnis ist daher für alle Partner im interorganisationalen Netzwerk von entscheidender Bedeutung. Die Erfahrungen eines konkreten virtuellen Unternehmens müssen daher in dieses kollektive Gedächtnis transferiert werden. Die Entstehung einer Kultur im interorganisationalen Netzwerk kann nicht auf die visuellen und psychischen Artefakte eines traditionellen Unternehmens aufbauen. Auch die kollektiven, geistigen Bezugsrahmen wie Geschichten, Legenden und Helden sind in virtuellen Unternehmen seltener anzutreffen (vgl. Scherm/Süß 2000:92, Reiss 2002:116). Ähnlich wie in Netzwerken bedarf es in virtuellen Unternehmen zur Entstehung einer Organisationskultur dem Import von verschiedenen Kulturelementen von außerhalb. Ungeklärt dabei ist jedoch, wie sich diese Entwicklung der Kultur auf die Organisationskulturen der einzelnen Partner auswirkt (vgl. Weibler/Deeg 1998:117). Problematisch sind in diesem Zusammenhang vor allem die Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Partner durch die Intransparenz der Leistungserstellung gegenüber Dritten.

Den geringeren Gehalt von Artefakten und Symbolen habe ich bereits angesprochen. Artefakte wie sie in Scheins Modell (vgl. Kapitel 5.2.) konzipiert sind, spielen im virtuellen Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Das virtuelle Unternehmen an sich hat keine physischen Aspekte wie Architektur, Kleidungsstil, Büroausstattung, Statussymbole etc. Diese sichtbaren Elemente einer Organisationskultur spielen eher bei der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit der einzelnen Partner im interorganisationalen Netzwerk eine Rolle. Diese Artefakte, die ein Unternehmen besitzt, zeigen sich den Partnerunternehmen beispielsweise auf den Unternehmenswebseiten oder bei gemeinsamen Videokonferenzen. Potenzielle Partner können diese sichtbaren Artefakte zur Beurteilung der Unternehmen nutzen. Da das virtuelle Unternehmen jedoch selbst nur in geringem Umfang visuelle Artefakte

zur Kommunikation der Organisationskultur einsetzen kann, wächst die Bedeutung der Werte und Grundannahmen in Scheins Modell (vgl. Reiss 2002:116). Auch die Ebene der Werte und Normen ist weniger ausgeprägt als in traditionellen Unternehmen. Ausformulierte Verhaltensstandards wie Organisationshandbücher, Unternehmensphilosophie oder Unternehmensleitsätze existieren in virtuellen Unternehmen seltener (vgl. Reiss 2002:116). Nicht ausformulierte Werte und Normen sowie Grundannahmen spielen somit im virtuellen Unternehmen die wichtigste Rolle. Die Grundannahmen der einzelnen Akteure variieren jedoch, da sie stark von der Organisationskultur der einzelnen Partnerunternehmen beeinflusst werden. Im Netzwerk, das dem konkreten virtuellen Unternehmen zugrunde liegt, werden die Standards und gemeinsamen Werte der Zusammenarbeit entwickelt. Dazu gehören beispielsweise medial vermittelte, offene Kommunikation, Transparenz sowie Vertrauen. Weitere zentrale Aspekte sind nach Scholz (vgl. Scholz 2000:382f., auch Fuderholz 1998:48) Kundenorientierung, Prozessorientierung, Technikorientierung sowie polychroner Föderalismus<sup>14</sup>. In der Regel finden sich im virtuellen Unternehmen jedoch verschiedenste Normen, Werte und Annahmen (vgl. Scherm/Süß 2000:92, Reiss 2002:16, Pribilla 2000:10). Diese gewollten Differenzen werden durch die Kernkompetenzen und die gemeinsame Vision verbunden.

#### 8.1.4. Funktionen der Organisationskultur

Im Hinblick auf die Funktionen der Organisationskultur (vgl. Kapitel 5.1.) lässt sich feststellen, dass einige Aufgaben der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen an Bedeutung zunehmen. Andere Funktionen sind in einem virtuellen Unternehmen schwieriger zu realisieren.

Eine wichtige Funktion der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen ergibt sich aus der Zergliederung des virtuellen Unternehmens in einzelne Kernkompetenzträger. Die Integration der verschiedensten Partner im virtuellen Unternehmen ist eine der Hauptaufgaben der Organisationskultur in einer solchen Organisationsform. Die Organisationskultur ermöglicht die Koordination und Legitimation von Handlungen nach innen. In einer Organisation mit minimalen Regeln spielt diese Funktion der Organisationskultur eine besondere Rolle. Da das Regelwerk nur gering ausgeprägt ist, brauchen die Mitarbeiter des virtuellen Unternehmens trotz aller

---

<sup>14</sup> Polychroner Föderalismus bedeutet demnach einen raschen Wechsel der virtuellen Partner und deren gleichberechtigtes Agieren auf mehreren Ebenen und Prozessketten (vgl. Scholz 2000:383f.).



Handlungsfreiräume gewisse Orientierungspunkte, um die Komplexität der möglichen Reaktionen und Aktionen zu reduzieren. Erst dann sind sinnvolle Entscheidungen und Handlungen möglich. Ohne diese Orientierungspunkte wären die Menschen als Akteure mit der Vielfalt der Möglichkeiten überfordert (vgl. auch Scholz 2000:381, Reiss 2002:116)<sup>15</sup>.

In Bezug auf die sinnstiftende und bindende Funktion der Organisationskultur kann ebenfalls eine Bedeutungszunahme festgestellt werden. Die Vermittlung von Sinn und Zweck eines virtuellen Unternehmens sowie der Arbeit in diesem virtuellen Unternehmen ist hinsichtlich der temporären Anlage dieser Organisation besonders wichtig (vgl. auch Scholz 2000:381, Reiss 2002:116, Schröder 1996:87, Fuderholz 1998:48). Die Aktivierung einer intelligenten Mitarbeiterschaft über Sinnvermittlung und Identifikationsmöglichkeiten kann mittels der Organisationskultur ermöglicht werden (vgl. Bleicher 1996:13). Die Bedeutung der Arbeit im virtuellen Unternehmen als Teil der Organisationskultur übernimmt die Motivations- und Identifikationsfunktion, da die exklusive Teilnahme an nur einem virtuellen Unternehmen eher selten ist. Mitarbeiter identifizieren sich somit vor allem über das konkrete Projekt an dem sie arbeiten mit dem Unternehmen. Die Mitarbeiter lieben und suchen die Arbeit nach Theorie Y (McGregor 1960). Entsprechend ist es wichtig, die Selbstmotivation der Akteure zu aktivieren und zu fördern. Das wechselseitige Vertrauen in die Mitarbeiter und die „Führungskräfte“ ist für die Motivation dabei entscheidend (vgl. Fuderholz 1998:57).

Die Rückkopplung zum eigenen Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung. Bei aller Identifikation mit den unterschiedlichen virtuellen Unternehmen und Projekten darf das Zugehörigkeitsgefühl zum eigentlichen Arbeitgeber nicht verloren gehen. Dies ist jedoch eine Aufgabe, mit der sich vor allem die Führungskräfte und die Organisationskultur der einzelnen Partner konfrontiert sehen. Inwieweit eine Integration der Mitarbeiter in das zugrunde liegende Netzwerk erfolgen kann und soll, bleibt hierbei allerdings offen.

Die wichtige Abgrenzungs- und Profilierungsfunktion der Organisationskultur gegenüber Dritten ist in Bezug auf virtuelle Unternehmen eher kritisch zu sehen. Da

---

<sup>15</sup> Reiss betont in diesem Zusammenhang vor allem die positiven Effekte der Reduzierung von Transaktionskosten (vgl. Reiss 2002:116).

das virtuelle Unternehmen faktisch keine Grenzen aufweist, kann es sich auch nur sehr schwer nach außen abgrenzen. Da die Organisationskultur eines virtuellen Unternehmens vor allem durch den Import von Kulturelementen entsteht, ist ihr Beitrag zur Differenzierung gegenüber anderen Organisationskulturen verständlicherweise eher gering (vgl. auch Reiss 2002:116).

### 8.2. Abgrenzung des Nutzens der Kulturmodelle

Im nächsten Schritt werde ich nun die in Kapitel 5 vorgestellten Modelle der Organisationskultur hinsichtlich ihre Nutzbarkeit für die weitere Betrachtung der Organisationskultur in virtuellen Unternehmen prüfen.

In Bezug auf das *Ebenen-Modell der Organisationskultur von Schein* (vgl. Kapitel 5.2.) habe ich bereits deutlich gemacht, dass die Ebenen der Artefakte und Werte im virtuellen Unternehmen an Bedeutung verlieren und die Grundannahmen wichtiger werden (vgl. Kapitel 8.1.). Auch Schein betont, dass die Grundannahmen der essentielle Bestandteil einer Kultur sind. Jedoch sind die Artefakte als sichtbarer Ausdruck der Kultur wichtig, um gegenüber Dritten die Identität des Unternehmens deutlich zu machen. Diese Identitätsvermittlung nach Schein kann demzufolge in virtuellen Unternehmen nur bedingt erfolgen. Identitätsbildende Funktionen übernehmen vielmehr Produkte, Projekte etc. Ein weiteres wichtiges Merkmal in Scheins Modell ist die gemeinsame Geschichte als Voraussetzung einer Kulturentwicklung. Die gemeinsame erfolgreiche Bewältigung von Problemen schafft demnach Orientierungsmöglichkeiten für spätere Handlungen. In diesem Prozess entstehen Werte und Normen, die die Mitglieder verbinden. Die temporäre, fluide Organisation des virtuellen Unternehmens kann eine gemeinsame Geschichte zur Kulturentwicklung nur bedingt nutzen. Da die teilnehmenden Unternehmen nur kurzfristig zusammenarbeiten und ihre eigene Kultur mit in diese Zusammenarbeit einbringen, ist die Entwicklung einer Kultur im Sinne von Schein problematisch. Scheins Modell beinhaltet auch die Möglichkeit, dass verschiedene Subkulturen nebeneinander existieren. Jedoch sind in diesen Subkulturen wiederum eine stabile Zusammensetzung und gemeinsame Problemlösungen als Voraussetzungen der Kulturentwicklung nötig. Inwieweit derartige Subkulturen im virtuellen Unternehmen auftreten können, ist wohl abhängig von der Zahl der im virtuellen Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter, die einem Partnerunternehmen angehören. Die einzelnen

Partnerkulturen dürften vielmehr im interorganisationalen Netzwerk als Subkulturen auftreten. Da dieses Netzwerk jedoch langfristiger angedacht ist, ist zu erwarten, dass sich diese einzelnen Subkulturen nach und nach zu einer Netzwerkkultur entwickeln. Das Modell von Schein eignet sich eher zur Betrachtung der Netzwerkkultur, die dem konkreten virtuellen Unternehmen zugrunde liegt. Die Kultur des virtuellen Unternehmens selbst kann mit dem Modell von Schein jedoch nur unzureichend beschrieben werden. Die Stabilität der Mitgliederzusammensetzung und die gemeinsame Geschichte als zentrale Punkte sind im virtuellen Unternehmen nicht gegeben. Das relativ statische Modell der drei Ebenen ist dem dynamischen Charakter des virtuellen Unternehmens nicht gewachsen.

Wesentlich dynamischer als Scheins Modell ist das *Modell der kulturellen Dynamik von Hatch* (vgl. Kapitel 5.3.) konzipiert. Der ständige Wandel und die Projektbezogenheit des virtuellen Unternehmens erfordern auch für die Betrachtung der Organisationskultur eines solchen Unternehmens eine dynamische Sichtweise. Die Bedeutung der kulturellen Elemente ist in diesem Modell geringer. Wichtiger sind die Prozesse, die diese Elemente verbinden. Ein besonders wichtiger Gesichtspunkt ist im virtuellen Unternehmen der Einfluss von kulturellen Artefakten der Umwelt auf die Werte der Kultur des virtuellen Unternehmens. Im Prozess der Realisation wird dieser Aspekt deutlich. Die Manifestation erzeugt durch individuelle Sinneswahrnehmungen und Emotionen Erwartungen über die Welt, die sich in geteilten Werten niederschlagen. Der Einfluss der individuellen Akteure ist somit im Modell von Hatch wiederzufinden. Hatch legt in ihrem Modell besonderen Wert auf die Verbindung von aktiver Gestaltung der Organisationskultur und deren reflexiver Veränderung. Diese dynamische Komponente des Modells ist im Zusammenhang mit virtuellen Unternehmen von besonderer Bedeutung, da sie der ständigen Veränderung im virtuellen Unternehmen und damit seiner Organisationskultur Beachtung schenkt. Problematisch an diesem Modell ist jedoch, dass es ähnlich wie Scheins Modell die gemeinsame Geschichte als Voraussetzung der Organisationskultur betrachtet.

*Martins Modell der Perspektiven der Organisationskultur* (vgl. Kapitel 5.4.) unterscheidet zwischen Integration, Differenzierung und Fragmentierung der Kultur. In der Perspektive der Integration herrscht organisationsweiter Konsens, der keinen

Platz für abweichende Meinungen lässt. Zumeist ist die Organisationskultur hier auf eine Führungspersönlichkeit zentriert. Diese von Konsens geprägte Betrachtung der Kultur ist für virtuelle Unternehmen nicht geeignet, da hier Widersprüche und Differenzen erst die Vielfalt des Unternehmens ermöglichen. Zudem gibt es in virtuellen Unternehmen keine zentralen Führungspersönlichkeiten. Die Differenzierungsperspektive betrachtet Subkulturen innerhalb einer Organisationskultur. Diese Subkulturen sind meist gegensätzliche Seiten einer bipolaren Unterscheidung, wobei eine der beiden Subkulturen oft als besser als die andere angesehen wird (vgl. Martin 1992:135). Somit entstehen hierarchische Subkulturen. In den Subkulturen existieren keine Differenzen. Hier herrschen Einigkeit und Konsens. Die auftretenden Mehrdeutigkeiten gehören nicht zur Organisationskultur sondern „strömen“ zwischen den einzelnen Subkulturen hindurch. Auch die Perspektive der Differenzierung ist weniger für die Betrachtung der Kultur virtueller Unternehmen geeignet. Die gewollten Differenzen im virtuellen Unternehmen werden auch hier aus der Betrachtung der Organisationskultur ausgeschlossen. Des Weiteren sind hierarchische Subkulturen in virtuellen Unternehmen zumindest konzeptionell ausgeschlossen. Beide Perspektiven der Organisationskultur eignen sich somit eher für Unternehmen, die in stabilen Umwelten agieren. Die Perspektive der Fragmentierung dagegen sieht Widersprüchlichkeiten als zentrale Aspekte einer Organisationskultur. Statt Konsistenz wird die Komplexität in der Kultur betrachtet. Viele verschiedene Meinungen und Ansichten prägen die Organisationskultur. Diese Perspektive der Organisationskultur eignet sich vor allem für innovative Unternehmen in turbulenten Umwelten. Aus der ständigen Wandlung des virtuellen Unternehmens resultiert auch eine permanente Veränderung der individuellen Ansichten der Unternehmensmitglieder. Die Individuen machen in dieser Perspektive einen großen Teil der Organisationskultur aus. Diese Bedeutung der Akteure habe ich auch schon bei der Kultur in Netzwerken angesprochen.

Unter dem Gesichtspunkt der Individuen, die mit ihren verschiedenen Meinungen die Organisationskultur prägen, erscheint mir die Perspektive der Fragmentierung das geeignete Modell zur weiteren Betrachtung der Organisationskultur virtueller Unternehmen. Weiterhin spricht für dieses Modell, die ständige Veränderung von Werten, Normen und deren Interpretationen, die ein komplexes und dynamisches Umfeld hervorruft. Die Aspekte der aktiven Gestaltung sowie der reflexiven

Veränderung der Organisationskultur aus dem Modell von Hatch spielen jedoch auch für die Organisationskultur der virtuellen Unternehmen eine Rolle. Ebenso werde ich im folgenden auch den Gesichtspunkt der Beeinflussung der Kultur durch Artefakte anderer Kulturen mit einbeziehen.

### 8.3. Fragmentierung der Organisationskultur virtueller Unternehmen

Im nächsten Schritt werde ich nun erarbeiten, welche Implikationen sich aus der Netzwerkkultur und dem Modell der Fragmentierung der Organisationskultur für die Funktionen und Ausprägungen der Kultur virtueller Unternehmen ergeben. Dabei werde ich auch auf die Anforderungen an die Mitarbeiter eines virtuellen Unternehmens eingehen.

Ich habe bereits gezeigt, dass die Fragmentierung die geeignete Perspektive zur Betrachtung der Organisationskultur virtueller Unternehmen ist. Daraus ergibt sich, dass die Organisationskultur virtueller Unternehmen durch komplexe Beziehungen gekennzeichnet ist. Die Akteure eines virtuellen Unternehmens vertreten unterschiedlichste Meinungen und Ansichten, die besonders von der Kultur ihres „Stammunternehmens“ beeinflusst werden. Das virtuelle Unternehmen selbst kann seine Kultur nur durch wenige Artefakte darstellen. Die Mitarbeiter arbeiten oft in ihrer gewohnten Umgebung weiter, auch wenn sie für ein virtuelles Unternehmen tätig sind. Die Kulturelemente und besonders die Artefakte des „Stammunternehmens“ üben somit ständig Einfluss auf den Mitarbeiter des virtuellen Unternehmens aus. Die Kultur des virtuellen Unternehmens wird demzufolge von den Artefakten und Werten der einzelnen Partnerkulturen beeinflusst, da die Mitarbeiter bewusst oder unbewusst auf diese Kulturelemente zurückgreifen, wenn sie im virtuellen Unternehmen agieren. Vor allem die häufigen Wechsel in der Teamzusammensetzung und das sehr dynamische und komplexe Umfeld des virtuellen Unternehmens führen dazu, dass sich die Meinungen, Anschauungen und Werte der einzelnen Akteure ständig wandeln. Die konkret vertretenen und gelebten Auffassungen sind abhängig von der Informationslage und der Fokussierung in einer bestimmten Situation. Aufgrund dieser ständigen Veränderung auf allen Ebenen der Zusammenarbeit ist es unwahrscheinlich, dass sich im virtuellen Unternehmen eine stabile Organisationskultur ausbilden wird. Die Organisationskultur virtueller Unternehmen ist somit von Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten geprägt. Wann und in

welchem Maße in der Organisation Konsens herrscht, ist abhängig von konkreten Themen und Situationen. Im Gegensatz zu der bipolaren Betrachtungsweise der Differenzierungsperspektive existieren im virtuellen Unternehmen somit multiple Meinungen und Interpretationen. Je nach Blickwinkel und Kontext werden Situationen oder Artefakte anders interpretiert (vgl. Martin 1992:149f.). Statt der dichotomen Unterscheidung von gut und böse, wie sie in der Perspektive der Differenzierung vorgenommen würde, existieren im virtuellen Unternehmen keine eindeutigen Ansichten diesbezüglich. Alles, was aus einer Perspektive gut erscheint, kann aus einem anderen Kontext als böse oder als weder gut noch böse betrachtet werden. Trotz aller gewollten und zufälligen Uneindeutigkeiten, die im virtuellen Unternehmen auftreten, gibt es einige kulturelle Aspekte, die für eine solch temporäre Organisationsform von großer Bedeutung sind.

Vertrauen ist als Basis der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren notwendig. Bereits im Kapitel 8.1. habe ich die Diskussion in der Literatur zum Vertrauen in virtuellen Unternehmen dargestellt. Auch in bezug auf die begriffliche Fassung des Vertrauens in dieser Arbeit (vgl. Kapitel 6.3.) lässt sich feststellen, dass die Arbeit im virtuellen Unternehmen Vertrauen erfordert. Das Vertrauen enthält immer Aspekte der Ungewissheit, des Risikos und der Möglichkeit der Enttäuschung. Aufgrund der temporären Anlage des virtuellen Unternehmens und der Intransparenz der Leistungserstellung sind diese Aspekte im virtuellen Unternehmen besonders gegeben. Nach Luhmann kann Vertrauen nur in vertrauten Welten existieren (vgl. Kapitel 6.1.1). Da das Konzept des virtuellen Unternehmens die Zusammenarbeit von Partnern weltweit vorsieht, spielt dieser Punkt des Vertrauensbegriffes eine wichtige Rolle. Kulturelle Unterschiede zwischen den Partnern, die durch diese Globalisierung noch verstärkt werden, sind problematisch für die Vertrautheit der Akteure. In diesem Zusammenhang wird deutlich, welche wichtige Rolle das interorganisationale Netzwerk als Basis des konkreten virtuellen Unternehmens spielt. Die Vertrautheit zwischen den Akteuren wird durch den Kontakt im Netzwerk gefördert und somit die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im virtuellen Unternehmen gelegt. Dieses Vertrauen kann Personen oder Systemen gegenüber erbracht werden (vgl. Kapitel 6.1.3). Das persönliche Vertrauen spielt für das virtuelle Unternehmen eine geringere Rolle als das Systemvertrauen. Dieses Vertrauen in Personen erbringt der Akteur gegenüber einzelnen anderen Personen. Die Akteure im virtuellen Unternehmen

kennen sich oftmals nicht persönlich, da sie weltweit verstreut angesiedelt sein können. Trotzdem ist der persönliche Kontakt von Bedeutung für die Entwicklung von Vertrauen. Persönlicher Kontakt erfolgt im virtuellen Unternehmen jedoch vielfach medial vermittelt. An diesem Punkt setzt das Systemvertrauen an. Systemvertrauen als unpersönliche Form des Vertrauens betrachtet das Vertrauen in das Funktionieren von Systemen. Im vorliegenden Fall stellt das virtuelle Unternehmen das System dar, in dessen Funktionsfähigkeit vertraut werden muss. Ohne das Vertrauen der Akteure in seine Funktionsfähigkeit kann das virtuelle Unternehmen keinen Erfolg erzielen. Das Vertrauen in die Kommunikationsmedien ist dabei von entscheidender Bedeutung für das virtuelle Unternehmen, da sich nur ein geringer Teil der Information und Kommunikation über direkte persönliche Kommunikation abspielt. Dieses Vertrauen betrifft vor allem die Aspekte der sicheren, korrekten und schnellen Übermittlung der Mitteilungen sowie der richtigen Interpretation der Nachrichten durch den Empfänger. Des Weiteren spielt das Vertrauen in das System virtuelles Unternehmen eine Rolle hinsichtlich der zuverlässigen Leistungserfüllung und dem Auftritt des Unternehmens nach außen. Losgelöst von Personen existiert dabei aber auch kein Systemvertrauen. Giddens zeigt die Rolle von Personen im Rahmen von Systemvertrauen (vgl. Kapitel 6.2.2.). Demnach sind die Akteure des virtuellen Unternehmens als Zugangspunkte zum System virtuelles Unternehmen von Bedeutung. Das Vertrauen in das abstrakte System erfolgt zu einem gewissen Teil auch immer über die Personen, die man mit diesem System in Verbindung bringt. Ein weiterer wichtiger Punkt des Vertrauensbegriffes ergibt sich aus der Dualität von Struktur und Handeln (vgl. Kapitel 6.2.). Demnach wird Vertrauen als Strukturmerkmal erst durch Handlungen (re-)produziert, beispielsweise durch die Erbringung eines Vertrauensvorschlusses. Andererseits ist das Vertrauen auch die Voraussetzung für die folgenden Handlungen, denn ohne dass mindestens ein Partner Vertrauen in den anderen Partner setzt, wäre keine Aktivität im virtuellen Unternehmen möglich. Das Paradoxe am Phänomen des Vertrauens in virtuellen Unternehmen ist somit, dass ausgerechnet das an den Anfang eines Prozesses gesetzt wird, was in diesem Prozess entstehen soll – das Vertrauen. Die Bedeutung des interorganisationalen Netzwerkes als Basis des virtuellen Unternehmens wird auch hier wieder deutlich. Die Schaffung einer Vertrauensbasis in diesem Netzwerk wird den Erfolg der vertrauensvollen Zusammenarbeit im späteren virtuellen Unternehmen entscheidend mitbestimmen. Im Rahmen des Systemvertrauens muss hierbei auch in die Funktionsfähigkeit dieses Netzwerkes

vertraut werden. Dies betrifft beispielsweise die Konsequenzen, wenn sich ein Partnerunternehmen als opportunistisch erweist.

Ein anderer bisher relativ wenig beachteter Aspekt der vertrauensvollen Zusammenarbeit im virtuellen Unternehmen ist die „Schicksalsgemeinschaft“, die die Partner verbindet (vgl. Scholz 2002:29f., Davidow/Malone 1993). Die Partner wissen demnach, dass sie einander brauchen, um ihre Ziele zu erreichen. Als Mitarbeiter im virtuellen Unternehmen kann man zumindest über eine gewisse Zeit davon ausgehen, dass die Partner ihre Aufgaben erfüllen werden. Die Bedeutung des Vertrauens für das virtuelle Unternehmen wird mit diesem Konzept etwas relativiert. Jedoch wird das Vertrauen damit auch nicht grundsätzlich negiert.

Letztendlich muss jedoch gesagt werden, dass die Diskussion über Vertrauen in virtuellen Unternehmen nicht abschließend und allgemeingültig geklärt werden kann. Aufgrund der Rekursivität des Vertrauens kommt man bei der Betrachtung dieses Phänomens zwangsweise in einen endlosen Kreislauf. Man landet bei der sprichwörtlichen Katze, die sich in den Schwanz beißt. Vertrauen ist zugleich Ausgangspunkt als auch Ziel aller Handlungen. An den Menschen, die in einem konkreten virtuellen Unternehmen arbeiten, kommt man in diesem Zusammenhang nicht vorbei. Schließlich spielen sie mit ihren persönlichen Erfahrungen und Sympathien die entscheidende Rolle für die Vertrauensentwicklung.

Das Dilemma der Vertrauensentwicklung in virtuellen Unternehmen ändert jedoch nichts an der Notwendigkeit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. In den Kapiteln 6.4. und 7.2. habe ich bereits die Aspekte vorgestellt, die sich positiv auf die Vertrauensentwicklung auswirken. Diese Voraussetzungen des Vertrauens lassen Rückschlüsse auf die zu erwartende Kultur einer Organisation zu, wie ich sie in den Kapiteln 7.5. und 7.6. gezeigt habe. In engem Zusammenhang mit Vertrauen stehen somit die Aspekte der verpflichtenden Unternehmenskultur nach Bleicher (vgl. Bleicher 1991:157ff., Kapitel 7.6.). Besonders die unterschiedlichen Werthaltungen einzelner Gruppen oder Personen findet man in der fragmentierten Kultur virtueller Unternehmen wieder. Jedoch sind diese Werthaltungen nicht auf verschiedene Subkulturen im Sinne der differenzierten, bipolaren Sichtweise der Organisationskultur zurückzuführen. Vielmehr ergeben sie sich aus der starken Basisorientierung in



virtuellen Unternehmen, die durch eine offene und laterale Kooperation und Kommunikation mit verschiedensten Partnern geprägt ist. Die Offenheit und Änderungsfreundlichkeit der Organisationskultur zeigt sich bereits im Konzept des virtuellen Unternehmens. Die dynamische Veränderung der Umwelt gibt den Anlass für die Bildung eines solchen Unternehmens und die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, werden als Herausforderung angenommen. Die Führung hat nur geringen Einfluss auf die Prägung der Organisationskultur. Stattdessen dominiert die Orientierung am Nutzen des Kunden. Die Sinn- und Zielorientierung gewinnt an Bedeutung in einer Kultur, die Fehler toleriert und das Lernen ermöglicht. Die Mitarbeiter werden als Akteure verstanden, die individuell die Kultur prägen. Sie definieren ihre Rolle im Unternehmen und die damit verbundene Kompetenz und Verantwortung selbst. Die Bedeutung der individuellen Mitarbeiter für die Kultur eines virtuellen Unternehmens ist entsprechend hoch. Zum einen habe ich bereits deutlich gemacht, dass sie mit ihren Erfahrungen die Entwicklung von Vertrauen entscheidend beeinflussen. Andererseits sind sie in einer Kultur, die durch Fragmentierung und Individualismus geprägt ist, diejenigen, die jegliche Leistungserstellung erst ermöglichen.

Dabei stellt die Arbeit in einer solch vernetzten und temporären Organisationsform wie dem virtuellen Unternehmen jedoch besondere Anforderungen an die Menschen, die sie verrichten sollen (vgl. auch Scherm/Süß 2000:83, Pribilla 2000:10f., Scholz 2000:382ff., Bleicher 1996:14, Hilb 1997:89). Die Fokussierung des virtuellen Unternehmens auf Kernkompetenzen erfordert von den Mitarbeitern ausgeprägte Spezialkenntnisse auf ihrem jeweiligen Fachgebiet. Gleichzeitig sind meines Erachtens jedoch auch Kenntnisse aus dem General Management notwendig, da die Aufgabe des einzelnen Akteurs im virtuellen Unternehmen über die Lösung von rein fachlichen Problemen hinaus geht. Dazu gehören unter anderem Führungskompetenzen wie Zielsetzungsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit sowie Organisationsvermögen. Die Fragmentierung der Kultur mit den dazugehörigen Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten stellen enorme Belastungen für den Mitarbeiter dar. Der Mitarbeiter eines virtuellen Unternehmens muss entsprechend stressresistent sein und eine hohe „Ambiguitätstoleranz“ (Klein 1997:56) aufweisen. Sowohl aus dem Konzept als auch aus der Kultur des virtuellen Unternehmens lässt sich ableiten, dass die Mitarbeiter mit Unsicherheit leben können müssen und

Anpassungsbereitschaft mitbringen müssen. Die Unsicherheit betrifft dabei vor allem die Frage, wie es nach einem Projekt weiter geht und ob die erbrachte Leistung gerecht honoriert wird. Die Anpassung ist vor allem bezüglich wechselnder Aufgabenstellungen und Teamzusammensetzung von Bedeutung. Im Rahmen der Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams muss der Akteur die Bereitschaft zur Teamarbeit mitbringen. Zu dem ist eine entsprechende soziale Kompetenz notwendig. Dies betrifft vor allem aktives Zuhören, konstruktive Offenheit und Umgang mit Konflikten. Da die Kommunikation im virtuellen Unternehmen vielfach medial vermittelt stattfindet, benötigt ein Mitarbeiter auch eine grundsätzlich positive Einstellung zu moderner Informations- und Kommunikationstechnologie. Zudem muss er mit dem Umgang mit diesen Technologien vertraut sein.

Aus den obigen Ausführungen zu den Ausprägungen der Organisationskultur virtueller Unternehmen und den daraus resultierenden Anforderungen an die Mitarbeiter wird die besondere Bedeutung der Organisationskultur im virtuellen Unternehmen deutlich. Bereits bei der Diskussion zur Netzwerkkultur (vgl. Kapitel 7.3.) bin ich auf die Bedeutung der Organisationskultur für vernetzte Organisationsformen eingegangen. Im Kapitel 8.1. habe ich die besondere Bedeutung der Funktionen der Organisationskultur für virtuelle Unternehmen aufgezeigt. Wichtig für die Mitarbeiter und die Organisation des virtuellen Unternehmens sind demnach die Handlungsorientierung und die Legitimation von Entscheidungen sowie die Sinnvermittlung und die Bereitstellung von Identifikationsmöglichkeiten. Die Abgrenzung und Profilierung nach außen ist im temporären virtuellen Unternehmen durch die Organisationskultur dagegen kritisch zu sehen. Auch wenn das virtuelle Unternehmen nach außen wie ein Unternehmen auftreten will, ist fraglich, inwieweit eine solch fragmentierte Kultur die unterschiedlichen Partner zu einem homogenen Außenauftritt zusammenfügen kann.

## 9. Fazit und Ausblick

Das virtuelle Unternehmen ist eine zeitlich befristete Kooperation von verschiedenen rechtlich selbständigen Akteuren, die jeweils ihre Kernkompetenzen in die Wertschöpfungskette einbringen. Diese Akteure können Individuen, Organisationen oder Teile von Organisationen sein. Die Kernkompetenzen bilden die wesentlichen Ressourcen des virtuellen Unternehmens. Dabei gibt es im virtuellen Unternehmen

keine herkömmliche Organisationsstruktur und keine Rechtsform. Ebenso findet man im virtuellen Unternehmen keine zentralen Verwaltungseinheiten. Trotzdem tritt es als ein einziges Unternehmen gegenüber dem Kunden auf. Zur Realisierung der Wertschöpfung benötigt das virtuelle Unternehmen eine auf Vertrauen basierende gemeinsame Zielausrichtung der Akteure. Des Weiteren ist ein ausgereiftes Informations- und Kommunikationsnetzwerk zur Verbindung der einzelnen Akteuren notwendig. Die Nutzeneffekte, die mit dem virtuellen Unternehmen realisiert werden sollen, sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen, kurze Reaktionszeiten, die Nutzung gemeinsamer Ressourcen zur Erweiterung des Handlungsspielraumes sowie die Realisierung sehr individueller Produkte und Dienstleistungen nach Kundenwünschen.

Virtuelle Unternehmen sind eigenständige Netzwerke im Rahmen des Netzwerkansatzes. Sie sind heterarchisch organisiert und von Dynamik gekennzeichnet. Das virtuelle Unternehmen tritt heute oft in der Art auf, dass potenzielle Akteure des virtuellen Unternehmens in einem interorganisationalen Netzwerk verbunden sind. Aus diesem Partnerpool bilden sich dann virtuelle Unternehmen, wenn eine konkrete Marktchance identifiziert wurde. Das Netzwerk im Hintergrund stellt eine Art Plattform dar, auf der allgemeine Richtlinien der späteren Zusammenarbeit definiert werden. Virtuelle Unternehmen als ein Typ von Netzwerken weisen damit netzwerktypische Merkmale auf. Das sind Kooperation zur Koordination, Vertrauen zur Komplexitätsreduktion, Selbstverpflichtung und Verlässlichkeit der Partner zur Förderung der vertrauensbasierten Zusammenarbeit, Interessenausgleich durch Verhandlung sowie neoklassische Verträge, die nur die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit regeln. Der dauerhafte Beziehungszusammenhang als Netzwerkmerkmal wird im virtuellen Unternehmen durch das zugrunde liegende interorganisationale Netzwerk hergestellt. Neben den positiven Strukturaspekten hat das virtuelle Unternehmen allerdings auch mit den netzwerkspezifischen Schwierigkeiten zu kämpfen. Dazu gehören:

- geringe materielle und soziale Sicherheiten für Mitarbeiter durch die Auflösung klassischer, langfristiger Vertragsformen
- hoher Spezialisierungsgrad, der zur Existenzbedrohung für Unternehmen werden kann, falls eine spezifische Kernkompetenz nicht länger benötigt wird

- hohes Fluktuationsrisiko aufgrund der besonderen Abhängigkeit von Einzelpersonen
- Gefahren der Überkomplexität
- Markt- und Ressourcenabhängigkeit aufgrund der hohen Spezialisierung in Netzwerken
- besondere Anforderungen an die Motivation der Netzwerkmitarbeiter, da extrinsische Motivatoren nur in geringem Maße eingesetzt werden können

Die Organisationskultur als sozialer Mechanismus der Koordination von Tätigkeiten gewinnt in virtuellen Unternehmen an Bedeutung. Dies ergibt sich einerseits aus den netzwerkspezifischen Merkmalen sowie andererseits aus der konzeptionellen Anlage des virtuellen Unternehmens. Die Koordination und Legitimation von Handlungen spielt aufgrund der minimalen Institutionalisierung des virtuellen Unternehmens eine besondere Rolle. Die Sinnvermittlung und die Bereitstellung von Identifikationsmöglichkeiten durch die Organisationskultur ist im temporären virtuellen Unternehmen zur Aktivierung einer intelligenten, intrinsisch motivierten Mitarbeiterschaft besonders bedeutsam. Die Abgrenzung und Profilierung der Organisation nach außen ist im virtuellen Unternehmen durch die Organisationskultur schwieriger zu realisieren als in traditionellen Unternehmen. Die Offenheit des virtuellen Unternehmens sowie die Notwendigkeit, Kulturelemente aus der Umwelt in das virtuelle Unternehmen einzubeziehen, bewirken eine geringe Möglichkeit der Differenzierung des Unternehmens nach außen über die Organisationskultur.

Im virtuellen Unternehmen ist Vertrauen als Basis für das Funktionieren des Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Die minimalen Regeln und Kontrollmöglichkeiten erfordern Vertrauen in die Arbeit der Partnerunternehmen. Auch die geringen Sicherheiten machen Vertrauen unverzichtbar für die Mitarbeiter des virtuellen Unternehmens. Die Aspekte der Ungewissheit, des Risikos und der Möglichkeit der Enttäuschung, die mit dem Vertrauen verbunden sind, sind im virtuellen Unternehmen besonders gegeben durch die temporäre Anlage des Unternehmens und die Intransparenz der Leistungserstellung. Die notwendige Vertrautheit für die Entwicklung von Vertrauen wird im interorganisationalen Netzwerk geschaffen. Von besonderer Bedeutung ist für das virtuelle Unternehmen dabei das Systemvertrauen. Dieses Systemvertrauen betrachtet das Funktionieren des Systems.

Die Akteure des virtuellen Unternehmens benötigen Vertrauen in das virtuelle Unternehmen und seine Leistungserfüllung sowie Vertrauen in das Funktionieren der medial vermittelten Kommunikation. Personen spielen aber auch im Rahmen des Systemvertrauens eine wichtige Rolle. Sie sind die Zugangspunkte zum System „virtuelles Unternehmen“ und prägen damit entscheidend den Grad an Vertrauen, der von anderen Akteuren dem virtuellen Unternehmen entgegengebracht wird. Mit ihren Einstellungen und Erfahrungen prägen die Menschen im virtuellen Unternehmen entscheidend die Vertrauensentwicklung. Problematisch bei der Betrachtung des Phänomens Vertrauen ist vor allem, die Rekursivität der Handlungen. Vertrauen kann nur aus Vertrauen entstehen. Zu den Voraussetzungen, die sich positiv auf die Vertrauensentwicklung in Netzwerken auswirken, gehören Offenheit und Ehrlichkeit der Kommunikation zwischen den Partnern, persönlicher Kontakt zwischen den Mitarbeitern<sup>16</sup>, veränderte Kontrollmechanismen insbesondere Selbstkontrolle sowie Sicherheit und Toleranz gegenüber Fehlern, um Lernen zu ermöglichen. In engem Zusammenhang mit Vertrauen im virtuellen Unternehmen stehen die Aspekte der verpflichtenden Unternehmenskultur. Diese sind Offenheit und Änderungsbereitschaft, differenzierte Werthaltungen, Basisorientierung, geringe Prägung durch die Führung sowie individuelle Prägung der Kultur durch die Mitarbeiter. Die Offenheit und Änderungsbereitschaft ergibt sich bereits aus der konzeptionellen Fassung des virtuellen Unternehmens, dass aufgrund einer identifizierten Marktchance gebildet wird und nur solange besteht, bis seine Mission erfüllt ist. Die differenzierten Werthaltungen ergeben sich aus der Zusammenarbeit einer Vielzahl von Partnern mit eigenen Organisationskulturen. Zwischen diesen Partnern herrscht eine offene und laterale Kommunikation und Kooperation. Statt einer von der Führungsspitze geprägten Organisationskultur wird im virtuellen Unternehmen die Kultur in erster Linie durch die Orientierung am Kundennutzen bestimmt. Die Sinn- und Zielorientierung ist für die Kultur des virtuellen Unternehmens, die Fehler toleriert und Lernen ermöglicht, von großer Bedeutung. Die Mitarbeiter sind Akteure, die ihre Rolle in der Organisation selbst bestimmen.

Die dargestellten Aspekte stellen zentrale Ausprägungen einer Organisationskultur virtueller Unternehmen dar. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass aus der ständigen Wandlung des virtuellen Unternehmens auch die regelmäßige Wandlung

---

<sup>16</sup> Strittig ist in diesem Zusammenhang wie bereits dargestellt, ob und in welchem Maße persönlicher Kontakt durch medial vermittelte Kommunikation entstehen kann.

der Organisationskultur resultiert. Die Organisationskultur virtueller Unternehmen ist dabei von Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten geprägt. Die Akteure vertreten je nach Situation und Kontext unterschiedlichste Meinungen und Ansichten. Jeder Akteur wird vor allem durch die Kultur seines „Stammunternehmens“ beeinflusst, da er oft in seiner gewohnten Umgebung weiter arbeitet und das virtuelle Unternehmen selbst seine Kultur nur in geringem Maße in Artefakten zum Ausdruck bringen kann. Ebenso bewirken die häufigen Wechsel in der Teamzusammensetzung und das sehr komplexe und dynamische Umfeld des virtuellen Unternehmens eine ständige Wandlung der Ansichten und Meinungen der Akteure. Die Uneindeutigkeiten sind zum Teil gewollt, da sie die Kommunikation zwischen den Partnern stimulieren und Impulse für die Weiterentwicklung der Organisation geben. Zum Teil ergeben sie sich aber auch aufgrund von Informationslücken oder Zufällen.

Das temporäre virtuelle Unternehmen mit seiner fragmentierten Organisationskultur stellt besondere Anforderungen an seine Mitarbeiter. Dazu gehören ausgeprägte Spezialkenntnisse auf dem jeweiligen Fachgebiet, gleichzeitig jedoch auch Kenntnisse des General Management wie Führungskompetenzen, Projektmanagement und Organisationsvermögen. Weiterhin müssen die Mitarbeiter stressresistent sein, mit Unsicherheit leben können und eine entsprechende „Ambiguitätstoleranz“ aufweisen, um in der fragmentierten Kultur bestehen zu können. Außerdem benötigen sie Anpassungsbereitschaft und Bereitschaft sowie soziale Kompetenz zur Teamarbeit. Des Weiteren benötigen die Mitarbeiter eine positive Einstellung zu modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, mit deren Umgang sie vertraut sein müssen.

Das Konzept des virtuellen Unternehmens bietet viel Potenzial in der Zukunft. Inwieweit sich dieses Konzept jedoch in der Praxis durchsetzen wird, bleibt abzuwarten. Den Vorteilen virtueller Unternehmen stehen eine Reihe von Nachteilen und ungeklärten Fragen gegenüber. Ob sich das virtuelle Unternehmen in der Zukunft etablieren wird oder ob es als Modeerscheinung verpuffen wird, bleibt abzuwarten. Vielleicht bringt die Entwicklung aber auch eine andere Form virtueller Unternehmen mit sich – Unternehmen, die einmal als traditionelles Unternehmen und ein anderes mal als virtuelles Unternehmen tätig sind.

Bezüglich der Organisationskultur virtueller Unternehmen bleibt die Frage offen, wie sich im temporären virtuellen Unternehmen tatsächlich eine Organisationskultur entwickeln wird. Aufgrund der individuellen Akteure, die die Basis der fragmentierten Organisationskultur bilden, sind allgemeingültige Aussagen zur Kultur virtueller Unternehmen schwierig zu treffen. Die Forschung in Theorie und Praxis zur Organisationskultur virtueller Unternehmen ist gefragt, um die Bedeutung und Ausprägungen dieses Phänomens in virtuellen Unternehmen weiter zu ergründen. Es gilt unter anderem zu erarbeiten, wie im virtuellen Unternehmen eine Organisationskultur entstehen kann. Weitere Themen für die Forschung sind die Entwicklung von Vertrauen, die Ausprägung von „Co-Destiny“ sowie deren Auswirkung auf Vertrauen und Organisationskultur, die Funktionen der Organisationskultur, die Manifestation der Organisationskultur außerhalb physischer Artefakte sowie die Rückwirkung der Organisationskultur des virtuellen Unternehmens auf die Kultur der einzelnen Partnerkulturen.

## 10. Literaturverzeichnis

- Aderhold, Jens / Meyer, Matthias, Ziegenhorn, Frank (2001):  
„Wie funktionieren Netzwerke? – Zur Architektur und Genese von Netzwerkorganisationen“  
Quelle: <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/>, 02.11.2003
- Bellmann, Klaus / Hippe, Alan (1996):  
„Kernthesen zur Konfiguration von Produktionsnetzwerken“  
In: Bellmann, Klaus / Hippe, Alan (Hrsg.): „Management von Unternehmensnetzwerken: Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996, S. 55-86
- Bierhoff, Hans W. (1991):  
„Soziale Motivation kooperativen Verhaltens“  
In: Wunderer, Rolf „Kooperation: Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten“ Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart, 1991, S. 21-38
- Bierhoff, Hans W. (1995):  
„Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen“  
In: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf: „Handwörterbuch der Führung“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995, Sp. 2148-2158
- Bleicher, Knut (1991):  
„Das Konzept Integriertes Management“, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York, 1991
- Bleicher, Knut (1994):  
„Unternehmen auf dem Weg zur Vertrauensorganisation: Potentiale entdecken“  
In: „Gablers Magazin“, Jg. 8, Nr. 1, 1994, S. 14-21
- Bleicher, Knut (1996):  
„Der Weg zum virtuellen Unternehmen – Neue Arbeits- und Organisationsformen“  
In: „Office Management“, Jg. 44, Heft 1-2, 1996, S. 10-15

Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

- Bock, Friedrich / Zillesen, Wolfgang (1996):  
„Unternehmen müssen Informationstechnologie radikal anders einsetzen“  
In: Arthur D. Little (Hrsg.): „Management im vernetzten Unternehmen“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996, S. 285-308
- Brütsch, David (1999):  
„Virtuelle Unternehmen“, vdf Hochschulverlag and der ETH Zürich, Zürich, 1999
- Bullinger, Hans-Jörg / Warnecke, Hans-Jürgen (1996):  
„Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management“, Springer, Berlin u.a., 1996
- Conrad, Peter / Sydow, Jörg (1984):  
„Organisationsklima“, de Gruyter, Berlin, New York, 1984
- Daboub, Anthony J. (2002):  
„Strategic Alliances, Network Organizations, and Ethical Responsibility“  
In: „SAM Advanced Management Journal“, Autumn/2002, 40-63
- Davidow, William H. / Malone, Michael S. (1993):  
„Das virtuelle Unternehmen – Der Kunde als Co-Produzent“, Campus Verlag, Frankfurt/Main u.a., 1993
- Deutsch, Morton (1976):  
„Konfliktregelung: Konstruktive und destruktive Prozesse“, E. Reinhardt, München, Basel, 1976
- Erikson, Erik H. (1992):  
„Kindheit und Gesellschaft“, Klett-Cotta, Stuttgart, 1992
- Eunson, Baden (1990):  
„Betriebspsychologie“, McGraw-Hill, Hamburg u. a., 1990
- Faisst, Wolfgang / Birg, Oliver (1997):  
„Die Rolle des Brokers in Virtuellen Unternehmen und seine Unterstützung durch die Informationsverarbeitung“, Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement Virtueller Unternehmen“, Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Leipzig, Bereich Wirtschaftsinformatik I, Universität Erlangen-Nürnberg, Nr.17/1997
- Fleisch, Elgar (2001):  
„Das Netzwerkunternehmen: Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der ‚Networked Economy‘“, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2001
- Franke, Ulrike / Hickmann, Bernd (1999):  
„Is the Net-Broker an Entrepreneur? What Role does the Net-Broker Play in Virtual Webs and Virtual Coperations?“  
In: Sieber, Pascal / Griesse, Joachim (Eds.): „Organizational Virtualness and Electronic Commerce“ Proceedings of the 2nd International VoNet-Workshop Zurich, September 23-24, 1999, Simowa Verlag Bern, 1999, S. 120-139  
Quelle: [www.virtual-organization.net](http://www.virtual-organization.net), 29.06.2003
- Friedrich, Claas (1998):  
„Auswirkungen von Telearbeit auf kulturbewusste Führung“  
In: „Zeitschrift Führung + Organisation“ Jg. 67, Heft 4, 1998, S. 207-212
- Fuderholz, Jens (1998):  
„Kultur virtueller Unternehmen: Arbeiten und Vertrauen in der Informationsgesellschaft“, Logos Verlag, Berlin, 1998
- Gebert, Diether (1981):  
„Belastung und Beanspruchung in Organisationen: Ergebnisse der Streß-Forschung“, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1981
- Giddens, Anthony (1990):  
„The consequences of modernity“, Polity Press, Oxford, 1990
- Giddens, Anthony (1995):  
„Konsequenzen der Moderne“, Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1995



Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

- Giddens, Anthony (1997):  
„Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung“,  
Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1997
- Golembiewski, Robert T. / McConkie, Mark (1975):  
„The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes“  
In: Cooper, Cary L. (Hrsg.) „Theories of Group Processes“, Wiley, London u. a., 1975,  
S. 131-185
- Gondek, Hans-Dieter / Heisig, Ulrich / Littek, Wolfgang (1992):  
„Vertrauen als Organisationsprinzip“  
In: Littek, Wolfgang / Heisig, Ulrich / Gondek, Hans-Dieter (Hrsg.): „Organisation von  
Dienstleistungsarbeit – Sozialbeziehungen und Rationalisierung im  
Angestelltenbereich“, Ed. Sigma Bohn, Berlin, 1992, S. 33-56
- Göransson, Åsa / Schuh, Günther (1997):  
„Das Netzwerkmanagement in der virtuellen Fabrik“  
In: Müller-Stewens, Günter (Hrsg.) „Virtualisierung von Organisationen“, Schäffer-  
Poeschel, Verlag Neue Züricher Zeitung, Stuttgart, Zürich, 1997, S. 61-81
- Grandori, Anna/Soda, Giuseppe (1995):  
„Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms“  
In „Organization Studies“ Jg. 16, Nr. 2, 1995, S. 183-214
- Hammer, Michael (1995):  
„Reengineering I: Der Sprung in eine andere Dimension“  
In: „Harvard Business Manager“, Jg. 17, Heft 2, 1995, S. 95-103
- Handy, Charles (1995):  
„Trust and the Virtual Organization“  
In: „Harvard Business Review“, Vol. 73, Issue 3, 1995, S. 40-50
- Hatch, Mary Jo (1993):  
„The Dynamics of Organizational Culture“  
In: „Academy of Management Review“, Vol. 18, Issue 4, 1993, S. 657-693
- Hatch, Mary Jo (1997):  
„Organization Theory – Modern Symbolic and Postmodern Perspectives“, Oxford  
University Press, Oxford, New York, 1997
- Hilb, Martin (1997):  
„Management der Human-Ressourcen in virtuellen Organisationen“  
In: Müller-Stewens, Günter (Hrsg.) „Virtualisierung von Organisationen“, Schäffer-  
Poeschel, Verlag Neue Züricher Zeitung, Stuttgart, Zürich, 1997, S. 83-95
- Hofstede, Geert (1991):  
„Cultures and Organizations: software of the mind“, Paston Press, London, Norfolk,  
1991
- Homann, Jens / Neumann, Detlef (1999):  
„Ein Referenzmodell für virtuelle Unternehmen“  
In: Engelen, Martin / Homann, Jens (Hrsg.) „Virtuelle Organisation und Neue Medien“,  
Workshop GeNeMe99: Gemeinschaften in Neuen Medien, TU Dresden  
28./29.10.1999, Josef Eul Verlag, Lohmar , Köln, 1999, S. 109-124
- Jarillo, Carlos J. (1988):  
„On Strategic Networks“  
In: „Strategic Management Journal“, Vol. 9, Issue 1, 1988, S. 31-41
- Klaus, Erich (2002):  
„Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Eine interdisziplinäre Analyse“, Deutscher  
Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2002
- Klein, Stefan (1994):  
„Virtuelle Organisationen“  
In: „Wirtschaftswissenschaftliches Studium“, Jg. 23, Heft 6, 1994, S. 309-311
- Klein, Stefan (1996):  
„Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke: Wechselwirkungen  
zwischen organisatorischer und informationstechnischer Entwicklung“, Deutscher  
Universitätsverlag, Wiesbaden, 1996

Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

- Klein, Stefan (1997):  
„Zur Rolle moderner Informations- und Kommunikationstechnologien“  
In: Müller-Stewens, Günter (Hrsg.) „Virtualisierung von Organisationen“, Schäffer-Poeschel, Verlag Neue Züricher Zeitung, Stuttgart, Zürich, 1997, S. 43-59
- Köszegei, Sabine (2002):  
„Vertrauen und Risiko in virtuellen Organisationen“  
In: Scholz, Christian (Hrsg.) „Systemdenken und Virtualisierung: Unternehmensstrategien zur Vitalisierung und Virtualisierung auf Grundlage der Systemtheorie und Kybernetik“, wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik, 1.-2.10.2002, S. 109-123
- Krystek, Ulrich / Zumbrock, Stefanie (1993):  
„Planung und Vertrauen – Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1993
- Krystek, Ulrich / Redel, Wolfgang / Reppegather, Sebastian (1997):  
„Grundzüge virtueller Organisationen: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1997
- Loose, Achim / Sydow, Jörg (1994):  
„Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen“  
In: Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hrsg.) „Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik“, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1994, S. 160-193
- Luhmann, Niklas (1973):  
„Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1973
- Martin, Joanne (1992):  
„Cultures in Organizations: Three Perspectives“, Oxford University Press, New York, Oxford, 1992
- Mayer, Horst / Kram, Angelo / Patkós, Bianca (1998):  
„Das virtuelle Unternehmen – Eine neue Rechtsform?“, Dresdner Forum für Revision und Steuerlehre e. V., Dresden, 1998
- McGregor, Douglas (1960):  
„The Human Side of Enterprise“, McGraw-Hill, New York, St. Louis, 1960
- Mertens, Peter / Faisst, Wolfgang (1995):  
„Virtuelle Unternehmen – eine Organisationsstruktur für die Zukunft?“  
In: „technologie & management“, Jg. 44, Heft 2, 1995, S. 61-68
- Mertens, Peter / Griesse, Joachim / Ehrenberg, Dieter (1998):  
„Virtuelle Unternehmen und Informationsverarbeitung“, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 1998
- Müller, Thomas (1997):  
„Virtuelle Organisation – Konzept, Theoriebasis, Möglichkeiten und Grenzen“, Management Forschung und Praxis Diskussionsbeiträge, Lehrstuhl für Management, Universität Konstanz, Nr. 21, Oktober 1997  
Quelle: <http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/1999/293/>, 19.07.2003
- Müller-Stewens, Günter (1997):  
„Grundzüge einer Virtualisierung“  
In: Müller-Stewens, Günter (Hrsg.) „Virtualisierung von Organisationen“, Schäffer-Poeschel, Verlag Neue Züricher Zeitung, Stuttgart, Zürich, 1997, S. 23-41
- Nathusius, Klaus (1998):  
„Partnerschaften und Wertschöpfung in der Automobilindustrie“  
In: Winand, Udo / Nathusius, Klaus (Hrsg.): „Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1998, S. 35-46
- Nieder, Peter (1997):  
„Erfolg durch Vertrauen – Abschied vom Management des Mißtrauens“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1997

Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

- Nippa, Michael (1995):  
„Bestandsaufnahme des Reengineering-Konzepts – Leitgedanken für das Management“  
In: Nippa, Michael / Picot, Arnold (Hrsg.): „Prozessmanagement und Reengineering – Die Praxis im deutschsprachigen Raum“, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1995, S. 61-77
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (1996):  
„Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996
- Prahalad, C.K. / Hamel, Gary (1990):  
„The Core Competence of the Corporation“  
In: „Harvard Business Review“, Vol. 68, Issue 3, 1990, S. 79-91
- Pretzsch, Walter / Neumann, Detlef (1999):  
„Gemeinschaften in Neuen Medien – Quality of Service aus der Sicht von Nutzer, Betreiber und Service Provider“  
In: Engelen, Martin / Homann, Jens (Hrsg.) „Virtuelle Organisation und Neue Medien“, Workshop GeNeMe99: Gemeinschaften in Neuen Medien, TU Dresden 28./29.10.1999, Josef Eul Verlag, Lohmar, Köln, 1999, S. 1-23
- Pribilla, Peter (2000):  
„Führung in virtuellen Unternehmen“  
In: „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“, Jg. 70, Ergänzungsheft 2, 2000, S. 1-12
- Probst, Gilbert J.B. (1986):  
„Der Organisator im selbstorganisierenden System: Aufgaben, Stellung und Fähigkeiten“  
In: „Zeitschrift Führung + Organisation“, Jg. 55, Heft 6, 1986, S. 395-399
- Reiss, Michael (1996):  
„Grenzen der grenzenlosen Unternehmung – Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen“  
In: „Die Unternehmung“, Jg. 50, Heft 3, 1996, S. 195-206
- Reiss, Michael (2002):  
„Leading Virtual Companies“  
In: Berndt, Ralph „Management-Konzepte für die New Economy“, Springer, Berlin u.a., 2002, S. 103-122
- Saabeel, W. / Verduijn T.M. / Hagdorn, L. / Kumar, K. (2002):  
„A model of virtual organisation: a structure and process perspective“  
In: „Electronic Journal of Organizational Virtualness“ 4/2002  
Quelle: [www.virtual-organization.net](http://www.virtual-organization.net), 29.06.2003
- Schein, Edgar H. (1992):  
„Organizational culture and leadership“, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992
- Scherm, Ewald / Süß, Stefan (2000):  
„Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung“  
In: „Zeitschrift für Personalführung“, Jg. 14, Heft 1, 2000, S. 79-103
- Scholz, Christian (1996):  
„Virtuelle Organisation – Konzeption und Realisation“  
In: „Zeitschrift Führung + Organisation“, Jg. 65; Heft 4, 1996, S. 204-210
- Scholz, Christian (2000):  
„Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität“, Verlag moderne industrie, Landsberg, Lech, 2000
- Scholz, Christian (2001):  
„Virtuelle Teams mit darwiportunistischer Tendenz: Der Dorothy-Effekt“  
In: „OrganisationsEntwicklung“, Jg. 20, Heft 4, 2001, S. 20-29
- Scholz, Christian (2002):  
„Virtuelle Teams – Neuer Wein in neue Schläuche!“  
In: „Zeitschrift Führung + Organisation“, Jg. 71, Heft 1, 2002, S. 26-33

Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

- Scholz, Christian / Hofbauer, Wolfgang (1990):  
„Organisationskultur – die 4 Erfolgsprinzipien“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1990
- Schröder, Andreas (1996):  
„Management virtueller Unternehmungen – Organisatorische Konzeption und informationstechnische Unterstützung flexibler Allianzen“, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1996
- Seifert, Mathias (2001):  
„Vertrauensmanagement in Unternehmen – Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften“  
In: Lang, Rainhart / Baitsch, Christof / Pawlowsky, Peter (Hrsg.): „Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozess“, Rainer Hampp Verlag, Chemnitz, München, 2001, Band 15
- Steger, Thomas (1997):  
„Cowboys in the Wild East – How Acculturation of American Management Philosophy works in an East-German Enterprise“  
In: Weik, Elke / Lang, Rainhart / Steger, Thomas (Hrsg.): „Organisational Responses to Radical Enviromental Changes“, TU Chemnitz, 1997, S. 26-37
- Sydow, Jörg (1992):  
„Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation“, Gabler Verlag, Berlin, Wiesbaden, 1992
- Sydow, Jörg (1995):  
„Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmungsnetzwerken – Theoretische und empirische Einsichten“  
In: Bühner, Rolf / Haase, Klaus Dittmar / Wilhelm, Jochen (Hrsg.): „Dimensionierung des Unternehmens“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1995, S. 177-200
- Sydow, Jörg (1998):  
„Unternehmensvernetzung und –virtualisierung: Die Zukunft unternehmerischer Partnerschaften“  
In: Winand, Udo / Nathusius, Klaus (Hrsg.): „Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1998, S. 11-31
- Sydow, Jörg (1999):  
„Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung“  
In: Sydow, Jörg (Hrsg.): „Management von Netzwerkorganisationen“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, S. 279-314
- Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (1994):  
„Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen“  
In: Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (Hrsg.): „Management interorganisationaler Beziehungen“, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1994, S. 1-21
- Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (2000):  
„Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen“  
In: Sydow, Jörg, Windeler, Arnold (Hrsg.): „Steuerung von Netzwerken – Konzepte und Praktiken“, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2000, S. 1-24
- Szyperski, Norbert / Klein, Stefan (1993):  
„Informationslogistik und virtuelle Organisationen – Die Wechselwirkung von Informationslogistik und Netzwerkmodellen der Unternehmung“  
In: „Die Betriebswirtschaft“ Jg. 53, Heft 2, 1993, S. 187-208
- Ulrich, Peter (1984):  
„Systemsteuerung und Kulturentwicklung – Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre“  
In: „Die Unternehmung“, Jg. 38, Heft 4, 1984, S. 303-325
- Walgenbach, Peter (1999):  
„Giddens' Theorie der Strukturierung“  
In: Kieser, Alfred: „Organisationstheorien“, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 1999, S. 355-375

Diplomarbeit:  
Organisationskultur in virtuellen Unternehmen

- Weibler, Jürgen / Deeg, Jürgen (1998):  
„Virtuelle Unternehmen – Eine kritische Analyse aus strategischer, struktureller und kultureller Perspektive“  
In: „Zeitschrift für Planung“, Band 9, Heft 2, 1998, S. 107-124
- Weik, Elke / Lang, Rainhart (2001):  
„Moderne Organisationstheorien – Eine sozialwissenschaftliche Einführung“, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001
- Wever, Ulrich (1992):  
„Unternehmenskultur in der Praxis – Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen“, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 1992
- Williamson, O.E. (1975):  
“Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”, The Free Press, New York, 1975
- Winkler, Ingo (2002):  
„Steuerung zwischenbetrieblicher Netzwerke – Koordinations- und Integrationsmechanismen“  
In: Freitag, Matthias, Winkler, Ingo (Hrsg.): „Kooperationsentwicklung in zwischenbetrieblichen Netzwerken – Strukturierung, Koordination und Kompetenzen“, Deutscher Wissenschafts-Verlag, Würzburg, Boston, 2002, S. 31-55
- Winkler, Ingo (1998):  
„Führung und Kultur in Netzwerken“  
In: Enderlein, Hartmut / Lang, Rainhart / Schöne, Roland (Hrsg.): „Humanpotentiale, Arbeitsorganisation, Führung und Kultur in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen“, Technische Universität Chemnitz, Chemnitz, 1998, S. 69-95
- Zand, Dale E. (1972):  
“Trust and Managerial Problem Solving”  
In: “Administrative Science Quarterly”, Vol. 17, Issue 2, 1972, S. 229-239