

Lars Freygang

Formale und informale Netzwerkstrukturen
im Unternehmen

Lars Freygang

Formale und informale Netzwerkstrukturen im Unternehmen

**Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Karlheinz George**

DUV

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Freygang, Lars:

Formale und informale Netzwerkstrukturen im Unternehmen / Lars Freygang. Mit einem Geleitw. von Karlheinz George. – Wiesbaden : DUV, Dt. Univ.-Verl., 1999

(DUV : Wirtschaftswissenschaft)

Zugl.: Cottbus, Brandenburgische Techn. Univ., Diss., 1998

ISBN 978-3-8244-0460-5 ISBN 978-3-663-08502-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08502-7

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 1999.

Lektorat: Claudia Splittgerber / Sabine Stohldreier



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Geleitwort

Das Problem ist bekannt: Unternehmen geraten in existenzbedrohende Krisen, auch weil ihre Strukturen den gewandelten Umfeldbedingungen nicht mehr gerecht werden. Nicht zuletzt aus dieser Situation heraus wurden in der Vergangenheit zahlreiche Konzepte und Ansätze, wie z. B. Business Reengineering, Lean Management, Fraktale Fabrik und Virtuelles Unternehmen, entwickelt. Mehr oder weniger kurzzeitig beherrschten diese Konzepte die wissenschaftliche Diskussion. Obwohl sie den Anspruch der Praxisnähe erhoben und auch überaus erfolgversprechende Aspekte enthielten, führten mangelnde Umsetzungserfolge ihre Unvollkommenheit deutlich vor Augen. Damit ergibt sich die Frage nach den diesbezüglichen (möglicherweise gemeinsamen) Gründen. Einen in diesem Zusammenhang entscheidenden Punkt greift diese Dissertationsschrift auf. Zwar betonen sämtliche Ansätze die besondere Bedeutung des Faktors „Mensch“ und die Notwendigkeit zu dessen aktiver Einbindung in den jeweiligen Reorganisationsprozeß, jedoch werden die konkreten sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren eines Unternehmens in der Regel als anpassungsfähige und letztlich auch anpassungswillige Größe vorausgesetzt. Genau davon, und dies lehrt die betriebliche Praxis, kann aber nicht ausgegangen werden.

Die vorliegende Arbeit bietet in Form der formalen Netzwerkstruktur einerseits eine zukunfts-trächtige strukturelle Gestaltungsalternative, die insbesondere auch die notwendige Offenheit für die Besonderheiten des Einzelfalles aufweist. Andererseits wird gleichermaßen den sozialen Strukturen große Aufmerksamkeit gewidmet, die in nahezu jedem Unternehmen in Gestalt informaler Netzwerke vorhanden sind. Gerade das Wissen um diese Problematik und die zielgerichtete Nutzung dieses Wissens sind zunehmend als wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Tätigkeit von Führungskräften anzusehen. Führungskräfte sind gefordert, sich eine neue Sichtweise bzw. ein neues Verhalten zu eigen zu machen. Ein Unternehmen ist kein System ausschließlich formaler Strukturen, das sich beliebig verändern läßt, sondern ein System formaler *und* informaler Strukturen, das nur in seiner Gesamtheit zielbezogen und längerfristig effektiv beeinflusst werden kann. Im Rahmen einer sozio-strukturellen Perspektive muß es zukünftig ein zentrales Anliegen von Führungskräften sein, das kreative Potential der informalen Netzwerke für die Erreichung der Unternehmensziele zu erschließen und hierfür die entsprechenden Bedingungen zu schaffen.

Angesprochen von dieser Arbeit sollten sich zum einen Organisationstheoretiker, Organisationssoziologen und -psychologen fühlen, die sich nicht ausschließlich „ihrer“ Wissenschaftsdisziplin verschrieben haben. Zum anderen finden Praktiker vor allem kleiner und mittlerer Unternehmen in den hier entwickelten Orientierungen einen Gestaltungsrahmen, der das Potential für flexibilisierende Umgestaltungen von Unternehmensstrukturen enthält.

Prof. Dr. Kh. George

Vorwort

Der Entstehungsprozeß einer Dissertation ist von zahlreichen Stimmungsschwankungen begleitet. Phasen der Hochstimmung und Phasen der Niedergeschlagenheit lösen einander in Abhängigkeit vom jeweiligen „Vorankommen“ ab und liegen manchmal nur wenige Minuten auseinander. Ich möchte mich an dieser Stelle ganz herzlich bei all denjenigen bedanken, die mich durch die Höhen und vor allem die Tiefen des Promovierens begleitet haben.

Mein besonderer Dank gilt den beiden Gutachtern Herrn Prof. Dr. Karlheinz George, Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Umweltmanagement, und Herrn Prof. Dr. Jürgen Herter, Lehrstuhl für Betriebliche Bildung der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Prof. George nahm sich zum einen regelmäßig die Zeit für ausführliche Gespräche, in denen er mich, ausgehend von seinen praktischen Erfahrungen, mehr als nur einmal „auf den Boden der Tatsachen“ zurückholte. Nicht zuletzt resultiert daraus die Praxisnähe der vorliegenden Arbeit. Zum anderen gelang es ihm, am Lehrstuhl eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die wesentlich zum erfolgreichen Abschluß dieser Arbeit beigetragen hat. Kooperativer Führungsstil und Entscheidungsdelegation sind für ihn keine Schlagworte, sondern praktizierte Realität. Prof. Herter danke ich insbesondere für die kurzfristige Übernahme des Zweitgutachtens. Sein unkompliziertes Engagement half wesentlich, das Promotionsverfahren trotz sich auftuender bürokratischer Hürden zügig abzuwickeln. Verbunden bin ich ihm darüber hinaus für seine kritischen inhaltlichen Anmerkungen, die meinen „Blick über den Tellerrand“ der Organisationstheorie nachhaltig schärften.

Für die Aufgeschlossenheit meinem Forschungsvorhaben gegenüber danke ich den Geschäftsführern des von mir untersuchten Unternehmens Herrn I. Lehmann und Herrn M. Niendorf. Ihr Vertrauen und ihre Offenheit ermöglichten mir einen Einblick in die betriebliche Praxis, den ich in dieser Tiefe nicht erwartet hätte.

Hervorheben möchte ich auch die fachliche Unterstützung und den menschlichen Rückhalt, die mir durch meine Freunde und Kollegen an der BTU Cottbus zuteil geworden sind. Ich möchte die Erfahrungen der letzten Jahre auf keinen Fall missen.

Den tiefsten Dank jedoch schulde ich meiner Familie und meiner Lebensgefährtin Karin, die während des gesamten Projektes „Dissertation“ uneingeschränkt zu mir gestanden haben. Ihnen ist die vorliegende Arbeit gewidmet.

Lars Freygang

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Betreuers.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
I EINFÜHRUNG	1
1 PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT.....	1
2 ZIELSETZUNGEN DER ARBEIT	2
3 AUFBAU DER ARBEIT	4
II THEORETISCHER TEIL	6
4 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN UND ABGRENZUNGEN - DER BEGRIFF „ORGANISATION“ ALS AUSGANGSPUNKT.....	6
4.1 Institutionaler Organisationsbegriff und Objektbereich der Arbeit.....	6
4.2 Funktionaler Organisationsbegriff, Disposition und Improvisation	7
4.3 Strukturaler Organisationsbegriff und Dimensionen formaler Organisationsstrukturen.....	7
5 DIE NETZWERKSTRUKTUR.....	12
5.1 Zum Terminus „Netzwerk“	12
5.2 Die formale Netzwerkstruktur.....	14
5.2.1 Strukturdimension Konfiguration.....	14
5.2.2 Strukturdimension Spezialisierung	19
5.2.3 Strukturdimension Koordination.....	22
5.2.3.1 Strukturelle Koordination	22
5.2.3.2 Personenorientierte Koordination.....	23
5.2.3.3 Technokratische Koordination	31
5.2.4 Strukturdimension Entscheidungsdelegation	34
5.2.5 Strukturdimension Formalisierung	38
5.2.5.1 Strukturformalisierung.....	38
5.2.5.2 Formalisierung des Informationsflusses	40
5.2.5.3 Formalisierung der Mitarbeiterbeurteilung.....	41
5.2.6 Stärken, Schwächen und Grenzen der formalen Netzwerkstruktur	44

5.3 Informale Netzwerkstrukturen	46
5.3.1 Exkurs: Eine traditionelle Betrachtung der informalen Organisation und ihrer Elemente	46
5.3.2 Arten und Eigenschaften informaler Netzwerke	52
5.3.3 Erfassung informaler Netzwerke	56
5.3.4 Grundlegende Konfigurationen informaler Netzwerke, ihre Bewertung und mögliche Konsequenzen	58
5.4 Informale Netzwerkstrukturen und die formale Netzwerkstruktur	66
5.4.1 Vertrauensnetze und die formale Netzwerkstruktur	67
5.4.2 Beratungsnetze und die formale Netzwerkstruktur	68
5.4.3 Kommunikationsnetze und die formale Netzwerkstruktur	69
5.4.4 Schlüsselfaktor „Aufgabenbezogenes Vertrauen“	70
6 ZUSAMMENFASSUNG DES THEORETISCHEN TEILS	74
III EMPIRISCHER TEIL	79
7 FALLSTUDIE IN EINEM UNTERNEHMEN DER FENSTERBAU-/ FENSTER VERTRIEBSBRANCHE	79
7.1 Vorüberlegungen zur Untersuchung	79
7.1.1 Anlaß und Zielsetzungen der Untersuchung	79
7.1.2 Auswahl der Untersuchungsform	79
7.1.3 Auswahl des Untersuchungsobjektes	80
7.2 Durchführung der Untersuchung	80
7.2.1 Methodik der Untersuchung	80
7.2.2 Restriktionen der Untersuchung	81
7.2.3 Deskriptive Darstellung der Untersuchungsergebnisse	82
7.2.3.1 Allgemeine Charakteristik des Untersuchungsobjektes und wesentlicher Umfeldbedingungen	82
7.2.3.2 Strukturdimension Konfiguration	84
7.2.3.3 Strukturdimension Spezialisierung	86
7.2.3.4 Strukturdimension Koordination	90
7.2.3.5 Strukturdimension Entscheidungsdelegation	91
7.2.3.6 Strukturdimension Formalisierung	92
7.2.3.7 Die informalen Netzwerke und relevante Entstehungs- und Entwicklungsbedingungen	92

7.2.4 Analyse der Untersuchungsergebnisse.....	100
7.2.4.1 Analyse der formalen Struktur des Untersuchungsobjektes.....	100
7.2.4.2 Analyse der informalen Netzwerke des Untersuchungsobjektes	102
7.2.5 Ableitung von Handlungsempfehlungen	108
7.2.5.1 Handlungsempfehlungen bezüglich der formalen Struktur	108
7.2.5.2 Handlungsempfehlungen bezüglich der informalen Strukturen	114
7.3 Umsetzung erster Maßnahmen.....	118
8 ZUSAMMENFASSUNG DES EMPIRISCHEN TEILS	119
IV RESÜMEE UND AUSBLICK	124
9 ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERGEBNISSE	124
10 ANSATZPUNKTE FÜR DIE WEITERE FORSCHUNGSARBEIT	126
Literaturverzeichnis	137

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen zur Beschreibung formaler Unternehmensstrukturen	8
Abbildung 2: Überblick über die Koordinationsarten und -instrumente	10
Abbildung 3: Entwicklung von Unternehmensstrukturen im Zeitablauf	14
Abbildung 4: Netzwerkkonfiguration (I)	15
Abbildung 5: Netzwerkkonfiguration (II)	17
Abbildung 6: Überblick über die Koordinationsarten und -instrumente zur Steuerung der marktnahen Einheiten	34
Abbildung 7: Stärken und Schwächen der formalen Netzwerkstruktur	45
Abbildung 8: Elemente der informalen Organisation	47
Abbildung 9: Arten informaler Netzwerke	52
Abbildung 10: Eigenschaften informaler Netzwerkbeziehungen	53
Abbildung 11: Zentralität in informalen Netzwerken	55
Abbildung 12: Erfassung informaler Netzwerke	56
Abbildung 13: Grundlegende Konfigurationsmuster informaler Netzwerke	59
Abbildung 14: Unausgeglichene Konfigurationsmuster informaler Netzwerke und mögliche Gegenmaßnahmen	64
Abbildung 15: Vertrauensbildung im Unternehmen	72
Abbildung 16: Angewandeter Mix von Erhebungstechniken und Untersuchungsziele	81
Abbildung 17: Umsatzmäßiges Wachstum der „Konstrukt-Fenster GbR“	82
Abbildung 18: Aufbau des Unternehmens „Konstrukt-Fenster GbR“	84
Abbildung 19: Organigramm der „Produktions-GmbH“	85
Abbildung 20: Organigramm der „Handels- und Montage-GmbH“	85
Abbildung 21: Organigramm der „Vertriebs-GmbH“	86

Abbildung 22: Zusammenwirken der Unternehmen der „Konstrukt-Fenster GbR“	87
Abbildung 23: Raumbelugung in der „Konstrukt-Fenster GbR“	93
Abbildung 24: Informale Netzwerke der „Vertriebs-GmbH“	94
Abbildung 25: Informale Netzwerke der „Produktions-GmbH“	96
Abbildung 26: Informale Netzwerke der „Handels- und Montage-GmbH“	97
Abbildung 27: Übergreifende Beratungsbeziehungen in der „Konstrukt-Fenster GbR“	98
Abbildung 28: Übergreifende Kommunikationsbeziehungen in der „Konstrukt-Fenster GbR“	99
Abbildung 29: Übergreifende Vertrauensbeziehungen in der „Konstrukt-Fenster GbR“	99
Abbildung 30: Konfigurationsvorschlag für die „Konstrukt-Fenster GbR“	109
Abbildung 31: Unterschiedliche Charts eines Netzwerkes	131

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ASQ	Administrative Science Quarterly
Ass.	Assistent(in)
Aufl.	Auflage
Azubi	Auszubildende(r)
Bd.	Band
bearb.	bearbeitete
bspw.	beispielsweise
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzgl.	bezüglich
CIM	Computer Integrated Manufacturing
DIN	Deutsche Industrie-Norm(en)
DM	Deutsche Mark
durchges.	durchgesehene
ed.	editor(s)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
einschl.	einschließlich
EN	Europäische Norm(en)
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f.	folgende [Seite]
FE	Fenstereinheit
ff.	folgende [Seiten]
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GF	Geschäftsführer
ggf.	gegebenenfalls
GM	Gablers Magazin
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
HWO	Handwörterbuch der Organisation
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
I.FPM	Institut für Führung und Personalmanagement
insbes.	insbesondere
INSNA	International Network for Social Network Analysis
io	Industrielle Organisation

i. S.	im Sinne
ISO	International Organization for Standardization
i. w. S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
MA	Mitarbeiter
MbE	Management by Exception
MbO	Management by Objectives
Mio.	Million(en)
neubearb.	neubearbeitete
No.	Numero
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliche, -s
OE	Organisationsentwicklung
o. g.	oben genannte, -r, -s
OM	Office Management
o. V.	ohne Verfasser
PE	Personalentwicklung
PuK	Planung und Kontrolle
QC	Qualitätszirkel
qm	Quadratmeter
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte, -r, -s
Sp.	Spalte(n)
SPE	Strategische Produktentwicklung
TE	Technologieentwicklung
u. a.	und andere, unter anderem
u. ä.	und ähnliche, -s
überarb.	überarbeitete
USW	Universitätsseminar der Wirtschaft
u. U.	unter Umständen
v.	von
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z. B.	zum Beispiel
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
zit.	zitiert
z. T.	zum Teil
zzgl.	zuzüglich
z. Zt.	zur Zeit