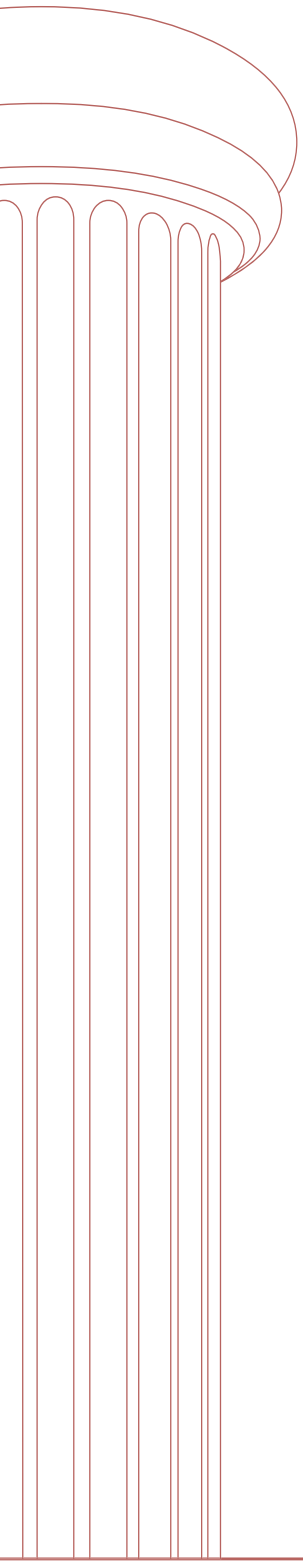
MAECENATA INSTITUT
FÜR PHILANTHROPIE UND ZIVILGESELLSCHAFT
AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN



Alexander Freiherr v. Strachwitz

Erfolgskritische Governancestruktur in Netzwerken

Opusculum Nr. 45
Oktober 2010

Der Autor

Alexander Freiherr von Strachwitz (1982), wohnhaft in Berlin, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der technischen Universität zu Berlin und an der University of Newcastle, Australien. Neben den technischen Schwerpunkten Luftverkehrstechnik und Logistik lag der wirtschaftliche Focus auf der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Seine theoretischen Kenntnisse hat er im Rahmen von Praktika bei Unternehmen diverser Branchen in Deutschland, Frankreich und Australien angewandt und vertieft.

Die vorliegende Arbeit wurde zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ingenieurs / Diplomkaufmann im Juni 2010 am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement bei Herrn Prof. Hans Georg Gemünden verfasst und anerkannt.

Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank. Im Rahmen eines Kompetenzzentrums für Gemeinnützigkeit ist es mit der Beratungs- und Dienstleistungsgesellschaft Maecenata Management GmbH verbunden.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin. Seit 2004 ist das Institut durch Vertrag in der Form eines An-Instituts an die Humboldt-Universität zu Berlin (Philosophische Fakultät III, Institut für Sozialwissenschaften) angegliedert.

Weitere Informationen unter: **http://www.maecenata.eu/institut**

Die Reihe Opuscula

Die Reihe **Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Nach der Umstellung der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts in 2008, ist die Reihe *Opuscula* neben den im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, ein wichtiger Publikationsweg des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für eine beständige Verfügbarkeit. Eine Übersicht der neuesten Exemplare erhalten Sie auf der letzten Seite jeder Ausgabe.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:
http://www.opuscula.maecenata.eu

Impressum

Herausgeber: MAECENATA Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin, Albrechtstraße 22, 10117 Berlin,
Tel: +49-30-28 38 79 09,
Fax: +49-30-28 38 79 10,
E-Mail: mi@maecenata.eu,
Website: www.maecenata.eu
Reihe Opuscula ist frei erhältlich unter: www.opuscula.maecenata.eu
Redaktion Rupert Graf Strachwitz, Thomas Ebermann, Anna Steinfort
ISSN (Web) 1868-1840
URN urn:nbn:de:0243-102010op456
Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.
Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.
Haftungsausschluss Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Zusammenfassung

Unter dem Titel „Erfolgskritische Governancestruktur in Netzwerken“ behandelt diese Arbeit die Governance in Netzwerken. Netzwerkgovernance befindet sich in den Anfängen ihrer wissenschaftlichen Erforschung. Nicht der Erfolg im Einzelfall, sondern die Breite der diesbezüglich existierenden Modelle und Methoden wird untersucht. Ziel ist es, Erfolgsfaktoren von Governance zu isolieren und deren Zusammenhang mit dem Netzwerk aufzudecken. Diesem aktuellen Thema wird hier eine umfassende Einleitung gewidmet, welche die Entstehung und Einordnung dieser Form von indirekter Netzwerkverwaltung beschreibt. Die bedeutendsten Modelle der Netzwerkforschung, insbesondere der Netzwerkgovernance, finden sich hier erklärt und dienen in der späteren Sekundärstudie als Rahmenwerk. Erfolgsevaluation von Netzwerken einerseits wird der Erfolgsevaluation von Netzwerkgovernance andererseits gegenübergestellt. Eine extensive Meta-Analyse von 97 wissenschaftlichen Studien über Netzwerke und deren Managementstrukturen liefert den Status Quo der Forschung und zeigt den deutlichen Handlungsbedarf der Empirie in diesem Bereich. Die Arbeit schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse ab, gibt Empfehlungen hinsichtlich weiterführender Studien und setzt sich kritisch mit den behandelten Themen und Methoden auseinander. Es zeigt sich, dass ungenügend substanzielle Daten über die Governancestrukturen von Netzwerken existieren, weswegen die bereits fundierten Modelle der Netzwerkgovernance einer empirischen Verifikation bislang entbehren. Dennoch existiert mit dem Modell von Provan und Kenis (2008) und seinen Faktoren eine mögliche Grundlage für eine Studie. Eine Korrelation von Netzwerkstruktur und den im Modell beschriebenen Idealtypen einer passenden Governance ist evident.

Inhaltsverzeichnis

Erfolgskritische Governancestruktur in Netzwerken

Inhaltsverzeichnis 4
Abkürzungsverzeichnis 5
Abbildungsverzeichnis 6
Tabellenverzeichnis 7

1 Einleitung 8
2 Netzwerke 11
2.1 Typologien von Netzwerken 13
2.2 Netzwerkbroker 17
2.3 Eigenschaften von Netzwerken 18
3 Governancestrukturen 21
3.1 Definition von Governance 21
3.2 Arten der Governance 24
3.3 Netzwerk Governance 29
3.4 Charakteristika der Netzwerk Governance 38
4 Erfolgsevaluation von Netzwerkgovernance 41
4.1 Evaluation von Netzwerken 42
4.2 Erfolgsfaktoren von Netzwerkgovernance 44
5 Meta-Analyse empirischer Studien 47
5.1 Methodik der Literaturrecherche 47
5.2 Faktoren der Literaturauswertung 48
5.3 Auswertung der Literatur 52
6 Ergebnisse und Diskussion 55
6.1 Kritik 58
6.2 Fazit und Ausblick 59
Anhang 62
Literaturverzeichnis 73

Abkürzungsverzeichnis

CSO	Organisationen, die Mitbestimmung der Bürger am politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozess in den Mittelpunkt stellen, werden als „civil society organization“ bezeichnet.
Ko-Regulierung	Dieser Begriff wird zunehmend als dritte Regelungsform neben Gesetzgebung und reinen Selbstkontrollmaßnahmen der Wirtschaft diskutiert. Der Grundgedanke von Ko-Regulierung ist die Verknüpfung von staatlichen Vorgaben mit dem Handeln der Wirtschaft.
NAO	Eine externe Instanz, die das Netzwerk überwacht, designt, koordiniert und weitereinwickelt wird Network Administrative Organization genannt.
NGO	Non-Governmental Organization bzw. Nichtregierungsorganisation (NRO) - eine bewusst in Opposition oder zur Ergänzung staatlicher Verantwortung gegründete Gesellschaftsform. Reagiert auf gesellschaftlichen Bedarf bei Problemen und beansprucht gesellschaftliche Kontrollfunktion.
NPO	Die Non-Profit Organization oder amerikanisch: not-for-profit Organization verfolgt keine wirtschaftlichen Ziele, muss aber nicht explizit das Wohl der Menschen verfolgen. Auf privater Ebene definiert sie sich in Abgrenzung zur profit-orientierten Marktwirtschaft, im öffentlichen Bereich ist sie eher als „Gemeinwirtschaft“ bekannt.
VU	Ein virtuelles Unternehmen ist eine Kooperationsform rechtlich unabhängigerUnternehmen, Institutionen und/oder Einzelpersonen, die eine Leistung aufBasis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modi der sozialen Organisation nach Keast 13
Abbildung 2: Netzwerktypologie nach Miles und Snow 14
Abbildung 3: internes Netzwerk 14
Abbildung 4: stabiles Netzwerk 14
Abbildung 5: dynamisches Netzwerk 14
Abbildung 6: Typologie von Netzwerken nach Kutschker 14
Abbildung 7: Netzwerktypologie nach Sydow und Winand 15
Abbildung 8: Richtung der Wertschöpfungskette 17
Abbildung 9: Prinzipien von Governance 24
Abbildung 10: Vergleich von Governance anhand interkultureller Dimensionen 25
Abbildung 11: Unterbau der drei Governance-Arten nach Keast 26
Abbildung 12: Modi der Governance nach Windeler 33
Abbildung 13: Schema der Netzwerkgovernance 35
Abbildung 14: Drei Formen der Governance von ganzen Netzwerken 35
Abbildung 15: Netzwerkgovernance im Kontext 40
Abbildung 16: Funktionen der Evaluation von Netzwerken 43
Abbildung 17: Gegenstände der Governance von Netzwerken 46
Abbildung 18: Netzwerkgröße und Governance 52
Abbildung 19: Netzwerkstruktur und Governance 52
Abbildung 20: Netzwerkprozesse und Governance 53
Abbildung 21: Netzwerksymmetrie und Governance 53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifikation von Netzwerken 16
Tabelle 2: Netzwerkeigenschaften nach Rockart und Short 18
Tabelle 3: Charakteristika von Unternehmensnetzwerken nach Hess 19
Tabelle 4: sechs Arten der Governance nach Rosenau 27
Tabelle 5: Definitionssammlung von Netzwerk Governance 29
Tabelle 6: institutionelle Mechanismen der Netzwerkkontrolle 32
Tabelle 7: Kenngrößen effektiver Netzwerkgovernance 36
Tabelle 8: Vergleich von Netzwerkgovernance Typologien 37
Tabelle 9: Suchbegriffe der Literaturrecherche 47
Tabelle 10: fokale Journale der Recherche 48
Tabelle 11: Einblick in die Meta-Analyse 52
Tabelle 12: Verifizierung des Modells von Provan und Kenis (2008) 54
Tabelle 13: Literaturrecherche, Tabelle, Netzwerk 62
Tabelle 14: Literaturrecherche, Tabelle, Governance und Methode 65
Tabelle 15: Literaturrecherche, Tabelle, Studien 69

1 Einleitung

Wie Curtis Wood schreibt[1], war es Harlan Cleveland im Jahr 1972 der feststellte, dass übermäßiges Regieren und Regulieren durch Governance zu kompensieren sei, und es eng vernetzte Organisationen sind, welche mit geringer Kontrolle, verteilter Macht und einer Vielzahl von Entscheidungszentren Dinge bewegen und erfolgreich sind.[2] Das Fällen von Entscheidungen wird zusehends durch eine Vielzahl von inner- und außerbetrieblichen Akteuren stattfinden.

Durch formelle und informelle Institutionen als Governancestrukturen wird soziale Ordnung dezentral errichtet, welche sich an sozialen Praktiken der Teilnehmer orientiert.[3] Betrachtet man Governance auf diese Weise, lässt sich das Konzept auf Staaten, Unternehmen, Kooperationen oder auf jegliche Art von zielgerichtetem Zusammenschluss übertragen. Holzinger et al. (2006) weisen besonders auf Governance als Bindeglied mehrerer Sektoren hin: Dazu gehört der Staat mit den staatlichen Aufgaben, die Bürger und Unternehmen im Rahmen privater Anliegen und Verbände, Vereine, Kirchen, Kammern, Gewerkschaften, Parteien (NGOs) im Rahmen ihrer öffentlichen, nichtstaatlichen Aufgaben.[4]

Robert Coase liefert 1937 mit seinem Artikel „The Nature of the Firm“[5] den ersten Schritt der vertragsorientierten Betrachtung wirtschaftlichen Handelns, in dem er Unternehmen als hierarchisches Vertragsgeflecht ansieht. Die Existenz von Unternehmen leitet er von auftretenden Transaktionskosten her, welche bei der Nutzung von Märkten auftreten. Diese Theorien werden 1975 von Oliver Williamson in den Theorien der Neuen Institutionenökonomik weiterentwickelt.[6]

Unternehmen entwickeln sich aufgrund der zunehmenden Komplexität hin zu Netzwerken. Obwohl teilweise schon relativ früh erkannt wurde, dass sich Management- und Organisationsstrukturen mit dem Fortschreiten der Zeit zu verändern haben, ist die Titulierung der Entwicklung hin zum Netzwerk erst zur

[1] Vgl. Wood 2007, 1-2
[2] Vgl. Cleveland 1972, 13
[3] Vgl. Strachwitz 2009, 10
[4] Vgl. Holzinger, Oberndorfer und Raschauer 2006
[5] Vgl. Coase 1937
[6] Vgl. Williamson 1975

Jahrtausendwende aufgetreten.[7] So schreibt Friedrich Wilhelm Raiffeisen bereits im Jahre 1887:„Die veränderten Zeitverhältnisse und Umstände erfordern [...] eine andere Betriebsart und eine andere Stellung der Wirtschaftsgenossen zueinander.“[8] Oder etwas direkter und moderner ausgedrückt von Becker, Dammer et al.(2007): „Den Netzwerken gehört die Zukunft!“[9]

Moderne, dynamische, große Unternehmen lassen sich aufgrund ihrer Komplexität nicht mehr in gleicher Weise führen und steuern wie es früher gemacht wurde. Auch trifft dies auf die Politik zu. „Ohne Zweifel ist es die Aufgabe des Staates und seiner Institutionen die Rahmenbedingungen und Spielregeln für eine freie Wirtschaft so vorzugeben, dass sich im freien Spiel der Marktkräfte auch die notwendigen Voraussetzungen für ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verträglichkeit ergeben. Es ist jedoch offensichtlich, dass die Politik mit dieser Aufgabe *de facto* überfordert ist.“[10]

„Netzwerk Governance“ ist laut Shann Turnbull (2003) die Lösung, da diese Form der Governance sich an der Architektur der Natur für das Erschaffen und Erhalten komplexer Systeme wie beispielsweise von Lebewesen anlehnt. Dezentral, pluralistisch und inhaltsorientiert tritt diese Form des Netzwerkmanagements einer sozialen Monokultur von lediglich wettbewerblichen Beziehungen entgegen, welche den bestehenden Kapitalismus dominieren.[11]

Somit sollten Wissenschaftler als auch Manager die Organisationen nicht als Einheiten mit klar definiertem Rahmen ansehen, sondern mehr und mehr als komplexe Netze von Governancestrukturen.[12]

Diese Entwicklungen machen eine Untersuchung hinsichtlich der Erfolgsfaktoren einer Governance für Netzwerke nötig sowie interessant für strategische Bereiche in großen Kooperationen, die Handlungsbedarf bezüglich der Organisationsform des

[7] Vgl. Greve und Polster 2000, 191
[8] Raiffeisen 1887, 30
[9] Vgl. Becker, et al. 2007, 3 und Dürr 2004, 29 ff.
[10] Dürr 2004, 29
[11] Vgl. Turnbull 2003, 2
[12] Vgl. Zenger und Hesterly 1997, 209

Unternehmens sehen.[13] Wissenschaftlich ordnet sich diese Arbeit also in den Bereich des Netzwerkmanagements ein.

Im Einzelnen beschäftigt sich diese Arbeit mit der Sonderform der Netzwerk Governance und deren Erfolgsfaktoren.

Herausgearbeitet werden die Formen der Netzwerkgovernance nachdem der begriffliche Rahmen von Netzwerk und Governance genauer bestimmt wurde. Anhand der Charakteristika und der Variablen einer Netzwerkgovernance folgt der diesbezüglich aufgestellten Meta-Analyse der Auszug von Erfolgsfaktoren und deren Bewertung.

Diese theoretische Arbeit enthält Elemente der betriebswirtschaftlichen Netzwerkforschung und der gesellschaftsorientierten Managementlehre und versucht das Erklärungsziel anhand einer Sekundärstudie induktiv zu prüfen.

Gegliedert ist die Arbeit in fünf Blöcke. Zu Beginn wird der Netzwerkbegriff definiert, bezüglich des Themas dieser Arbeit eingegrenzt sowie die Eigenschaften der im Focus stehenden Netzwerke erläutert. Anschließend stellt sich Governance allgemein sowie in ihren diversen Ausprägungen dar. Die Governance von Netzwerken wird in das Gefüge eingeordnet und gesondert betrachtet. Der dritte Block handelt die erfolgswirksame Bewertung von Netzwerken mit bestimmten Formen der Netzwerk Governance ab und stellt Erfolgsfaktoren heraus. Daran schließt sich die eigentliche Fallfrage nach erfolgskritischen Governancestrukturen in Netzwerken an. Anhand einer Meta-Analyse von wissenschaftlichen Artikeln zur Netzwerk Governance im weitesten Sinne lassen sich Aussagen über den Stand der Forschung sowie der Netzwerklandschaft darstellen. Der letzte Block diskutiert die Ergebnisse und schlägt Gebiete weiteren Forschens vor.

Im Anschluss erfolgt die Definition des hier verwendeten Netzwerkbegriffes.

[13] Vgl. Raab und Kenis 2009, 210

2 Netzwerke

Ein amüsantes Zitat von Julian Barnes zeigt, dass das Fundament der Netzwerkdefinitionen, unabhängig von der Vielfalt der Definitionen, im Kern auf wenige wiederkehrende Elemente zu reduzieren ist: „You can define a net in one of two ways, depending on your point of view. Normally, you would say that it is a meshed instrument designed to catch fish. But you could, with no great injury to logic, reverse the image and define the net as a jocular lexicographer once did: he called it a collection of holes tied together with string."[14]

Um den vielfach belegten Begriff eines Netzwerkes im Rahmen dieser Arbeit festzuhalten, erfolgt hier die Eingrenzung auf die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Unternehmensnetzwerks und deren Definition.

Kooperation ist nicht gleich Netzwerk. Unterschieden wird zwischen:[15]

- vertikaler Kooperation, also beispielsweise einer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung,
- horizontaler Kooperation, zusammenarbeitende Unternehmen auf gleicher wertschöpfungsstufe, und
- konglomerater Kooperation, gemeinsame Vermarktung komplementärer Güter.

Sieht man sich diese idealtypischen Kooperationsarten an, so meint man, ein Netzwerk müsste eine Kombination aus mehreren Kooperationsformen sein.

Die Sozialwissenschaften unterscheiden aktuell den Struktur- und den Governanceansatz bei der Betrachtung von Netzwerken. Hierbei bilden die Beziehungen der Teilnehmer beziehungsweise das Management von Interaktionen das Gerüst der Forschung.[16]

Ein Netzwerk rein aus Sicht der Netzwerkanalyse wurde von Laumann, Galaskiewicz et al. (1978) definiert als ein Set von Knotenpunkten wie z.B. Personen oder Organisationen, verbunden anhand von speziellen, sozialen Beziehungen wie

[14] Vgl. J. Barnes 1984, 38
[15] Vgl. Hungenberg 2004, 491 f.
[16] Vgl. Windeler 2007, 351

Freundschaft oder Zugehörigkeit.[17] Auch diese Sichtweise ist sehr puristisch und bindet noch keine betriebswirtschaftlichen oder ökonomischen Bestimmungen ein.

Windeler (2007) stellt drei Besonderheiten der Netzwerkperspektive heraus. Danach betrachten Netzwerkanalysen stets mehr als zwei Einheiten bzw. mehr als dyadische Beziehungen, sie sind neutral gegenüber Vergesellschaftung und nicht normativ und außerdem wird eine Basisidee von Vernetzung[18] bereitgestellt, keine Netzwerktheorie.[19]

O'Toole (1997) sowie Keast (2006, 27) sprechen von Netzwerken als Formen der sozialen Ordnung. Sie seien mehr als die Summe der Teilnehmer und derer Beziehungen zueinander und verdienen es genauer untersucht zu werden, um ihrer selbst willen.[20] Keast erweitert die Form des Netzwerkes um Staat und Markt und deklariert somit die drei Hauptmodi der sozialen Organisation (Abbildung 1: Modi der sozialen Organisation nach Keast).[21] Diese werden auch von Emil Vassilev (2004)so dargestellt, jedoch fasst er „eine Vielzahl intermediärer Ausprägungen" als Netzwerke zusammen.[22] Begründet sieht dies Scholz (2003) in den Synergieeffekten, welche entstehen, wenn die Vorteile von Märkten und Hierarchien, Funktionsspezialisierung und Wettbewerb sowie Informationsintegration und innerbetriebliches Vertrauen, zusammengeführt werden.[23] Weitere Vorteile sind sicherlich reduzierte Unsicherheit, die Möglichkeit zur Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen sowie Skaleneffekte und der Zugang zu Technologien.

[17] Vgl. Laumann, Galaskiewicz und Marsden 1978, 458
[18] Vgl. J. A. Barnes 1972, 2
[19] Vgl. Windeler 2007, 350 f.
[20] Vgl. O'Toole 1997
[21] Vgl. Keast, Mandell und Brown 2006, 27
[22] Vassilev 2004
[23] Vgl. Scholz 2005

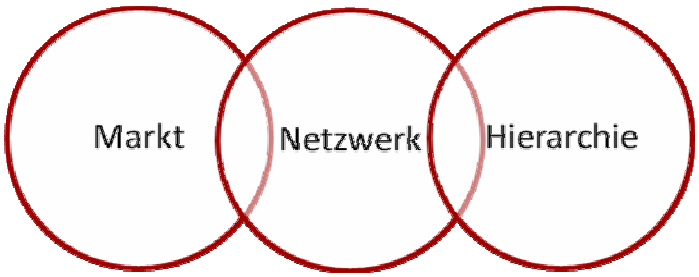


Abbildung 1: Modi der sozialen Organisation nach Keast[24]

Auf die betriebswirtschaftliche Netzwerkforschung bezogen stellt man vor allem folgende zwei Komponenten fest, welche Unternehmensnetzwerken zu Eigen sind:[25]

- Zusammenarbeit erfolgt durch mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen
- Zweckbeziehung, welche die Verknüpfung betrieblicher Aufgaben zum Ziel hat und eine normale Marktbeziehung ergänzt

2.1 Typologien von Netzwerken

Nun lassen sich die Netzwerke klassifizieren und nach ihren Formen einteilen. Auch hier ist die Zahl der Definitionen groß. Bereits 1984 forschten Miles und Snow[26] an unternehmensübergreifenden und befristeten Formen der Kooperation. Sie unterschieden weiterhin zwischen internem und externem, bzw. zwischen internem, stabilem und dynamischem[27] Netzwerk und führen den Begriff des Netzwerkbrokers (Makler) ein.[28]

[24] Vgl. Keast, Mandell und Brown 2006, 27
[25] Vgl. Kraege 1997, 50 f.und Vornhusen 1994, 27
[26] Vgl. Miles und Snow 1984, 36
[27] Vgl. Miles und Snow 1986, 62 ff.
[28] Vgl. Snow, Miles und Coleman 1992, 13

Abbildung 2: Netzwerktypologie nach Miles und Snow[29]

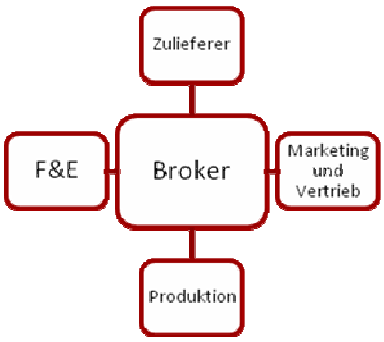


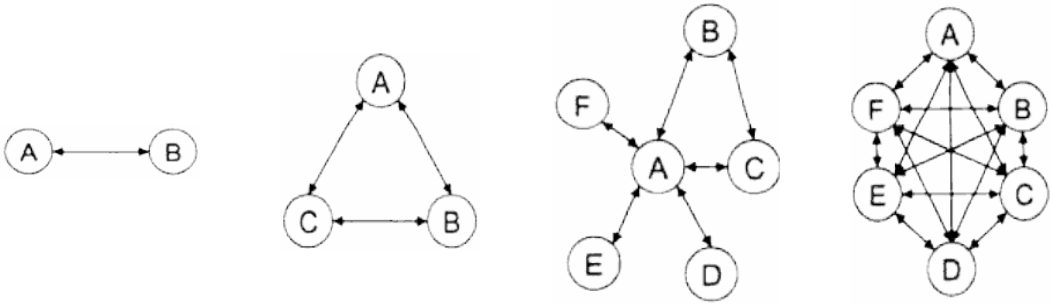
Abbildung 3: internes Netzwerk

Abbildung 4: stabiles Netzwerk

Abbildung 5: dynamisches Netzwerk

Hier wird bereits die Gliederung nach Netzwerken mit einem Broker/Makler oder einer Lead-Organisation deutlich.

Kutschker (1994) stellt die Kooperationskomplexität bzw. die Anzahl der Teilnehmer in den Vordergrund. Je mehr Teilnehmer, desto geringer die Qualität der Beziehungen untereinander. Diese Ansicht lässt sich weiter vereinfachen, indem nur zwischen bilateralen und multilateralen „Netzwerken“ unterschieden wird.



bilaterale Bindungen | trilaterale Bindungen | einfache Netzwerke | komplexe Netzwerke

Abbildung 6: Typologie von Netzwerken nach Kutschker[30]

Nach *hierarchischen* und *heterarchischen* Netzen unterscheidet Arnold Windeler (2007, 356). So sind es „Netzwerkkoordinatoren“ bei hierarchischen Netzwerken, die wie die „Broker“ Bereiche des Gefüges managen. Die Selbstverwaltung bei heterarchischen Konzernen spielt sich durch die meist zeitlich beschränkte Rollenvergabe der Führungsaufgabe ab und geht mit der später erklärten Form der „Shared Governance“ einher.[31]

[29] Vgl. Miles und Snow 1992, 56
[30] Vgl. Kutschker 1994, 126
[31] Vgl. Windeler 2007, 356

Eine der wohl populärsten Definitionen stammt von Jörg Sydow. In dieser macht er derartige Unternehmungsnetzwerke, welche „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomische Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie“ darstellen, und „sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen mehr als zwei rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch teilweise abhängigen Unternehmungen“ auszeichnen, aus.[32]

Berücksichtigt man in der Typisierung die Organisationsform sowie die Beständigkeit, erhält man folgende Darstellung von Sydow und Winand (1998, 15 f.)

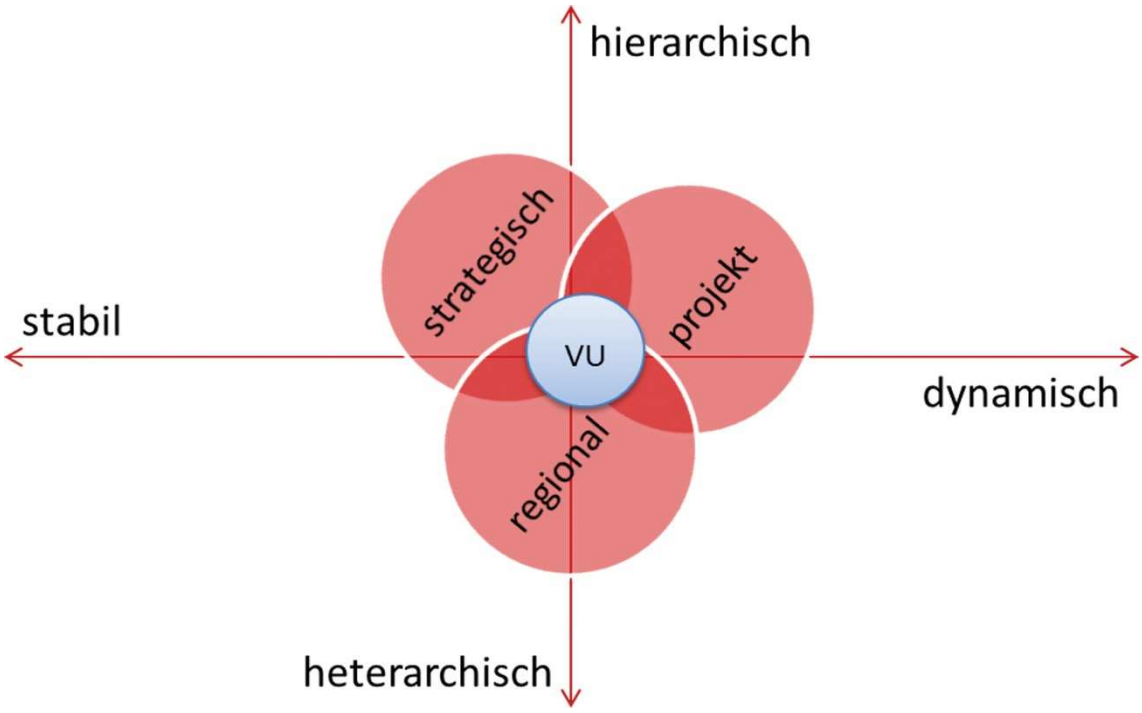


Abbildung 7: Netzwerktypologie nach Sydow und Winand[33]

Die entstehenden Cluster sind strategische, regionale und Projektnetzwerke. Strategische Netzwerke werden von mindestens einem, im Vordergrund stehenden Unternehmen strategisch gelenkt. Dieses bestimmt vorrangig das Feld der Aktivitäten, die Strategie, Technologie oder die Form der Netzwerkorganisation. In der Automobilindustrie nimmt der Hersteller z.B. eine solche Position ein. Kleine und mittlere Unternehmen, welche häufig räumlich begrenzt agieren, bilden regionale Netzwerke. Dezentralität führt hier im Vergleich zu „lebendigeren“ Strategien, welche eben durch fehlende Führung entsteht. Besteht eine zeitliche Befristung, spricht man

[32] Vgl. J. Sydow 1992, 82
[33] Vgl. Sydow und Winand 1998, 15 f.

von Projektnetzwerken. Die Teilnehmer wechseln von Projekt zu Projekt, obgleich jedoch Beziehungen untereinander andauern und bei Bedarf aufgenommen werden können. Meist übernimmt ein fokales Unternehmen die Führung. Als virtuelle Unternehmen (VU) stellt sich grob die Schnittmenge der Netzwerktypen dar.[34] Durch verstärkten, globalen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik ist dieser Typus dynamisch.

Die Dimension der Machtverteilung bzw. Ausgewogenheit bzw. Leistungsbilanz bringt Mertens und Faisst (1995) ins Spiel. Ist die Leistungsbilanz zweier Teilnehmer ausgeglichen, so spricht man von „symmetrisch“, asymmetrisch bezeichnet Einseitigen Vorteil wie etwa bei der klassischen Hierarchie bzw. einer Zulieferungsbeziehung.

Tabelle 1: Klassifikation von Netzwerken[35]

	Rechtsform	
Machtverteilung	ein Unternehmen	mehrere Unternehmen
Asymmetrisch (ungleich)	klassische Hierarchie	stabiles (strategisches) Netzwerk
Symmetrisch (gleich)	internes Netzwerk, Netzwerkorganisation	dynamisches Netzwerk, z.B. regional oder virtuelle Unternehmen

Provan selbst, an dessen Forschung die Meta-Analyse dieser Arbeit angelehnt ist, geht von einer recht enggeschnürten Definition eines Netzwerkes aus. Er betrachtet Gruppen von drei oder mehr Teilnehmenden, eigenständigen Organisationen, welche durch Zusammenarbeit nicht nur das eigene, sondern auch das kollektive Ziel zu erreichen versuchen.[36]

Eine weitere Eigenschaft von Unternehmensnetzwerken, wie sie hier untersucht werden, ist die Richtung der Wertschöpfungskette. Sicherlich macht es einen Unterschied, ob ein Netzwerk vertikal integriert ist oder aber horizontal agiert (Abbildung 8: Richtung der Wertschöpfungskette).

[34] Der Begriff „virtuelles Unternehmen“ wurde von Mertens in Anlehnung an die virtuelle Speichertechnik in der Informatik geprägt. Vgl. Mertens und Faisst 1995, 2

[35] Vgl. Mertens und Faisst 1995 und Vetschera 2003, 7

[36] Vgl. Provan und Kenis 2008, 231

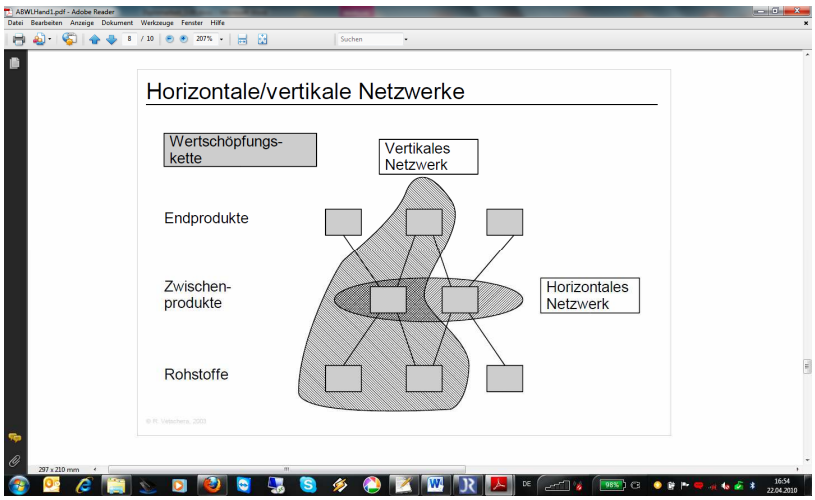


Abbildung 8: Richtung der Wertschöpfungskette[37]

Hieraus leitet sich der Faktor „Prozesse“ ab, der folglich die Ausprägungen „horizontal“, „vertikal“ und „gemischt“ annehmen kann.

2.2 Netzwerkbroker

Das Konzept des Netzwerkbrokers oder Netzwerkmaklers findet sich als Teil des Systems von Miles und Snow (1986, 64) zur Entwicklung von Netzwerken. Hierbei sind drei Rollen von Bedeutung: Netzwerkbroker, Netzwerkchampions und Boundary Spanners. Diese Rollen tragen zum Aufbau, der Koordination und der Dynamik von Netzwerken bei.[38] Sie ähneln stark dem Modell des Innovationsmanagements, welches die Rollen aktuell mit Fachpromotor, Machtpromotor, Prozesspromotor und Beziehungspromotor betitelt.[39]

Die wohl wichtigste Rolle trägt der sogenannte Broker als Netzwerkkoordinator. Als Broker eines Netzwerkes fungiert entweder einer der Netzwerkpartner, meist einer der größten oder „mächtigsten“, oder eine externe Instanz, die das Netzwerk überwacht, designt, koordiniert und weitereinwickelt. Die Position kann von einem Individuum oder einer Organisation eingenommen werden. Im Gegensatz zu Netzwerken mit Broker gibt es auch solche ohne definierten Broker. Hier sind die angesprochenen Aufgaben auf die Teilnehmer im Netz aufgeteilt. Das führt zu einer sehr dichten und dezentralen Struktur. Jackson, der die später definierte

[37] Vgl. Vetschera 2003, 8
[38] Vgl. Meckling 2003, 115
[39] Vgl. Gemünden und Walter 1996

Netzwerkform der Governance als „co-operation“[40] bezeichnet, spricht sogar von Bürokratie, welche als „Broker“ fungiert. Diese Ansicht basiert auf nicht unähnlichen Strukturen des öffentlichen Sektors, in dem die Regierung oder Verwaltung die Rolle des Brokers übernimmt. Je nachdem, wie gefestigt ein Netzwerk ist, übernimmt die Aufgabe anfangs ein flexibles und erfahrenes Unternehmen, welches die Kompetenzen später an dezentrale Stellen delegiert.

Natürlich bestehen auch Mischformen, die jedoch in der späteren Analyse vernachlässigt werden, da es um die Grundsätzliche Form geht.

2.3 Eigenschaften von Netzwerken

Netzwerke besitzen gewisse Eigenschaften, die sie von der „Organisationsform“ Markt und Hierarchie unterscheiden. In gewisser Weise stellen die Synergieeffekte eine Mischform der anderen Organisationsformen dar. Nach Rockart und Short (1991) sind es folgende Eigenschaften, die speziell Netzwerken anhaften:

Tabelle 2: Netzwerkeigenschaften nach Rockart und Short[41]

- Gemeinsame Ziele
- Gemeinsames Wissen
- Gemeinsame Aufgabe
- Gemeinsame Entscheidungen
- Gemeinsame Prioritäten
- Gemeinsame Verantwortlichkeit und Vertrauen
- Gemeinsamer Erfolg

Die Fähigkeit von Netzwerken, bewährte und erfolgreiche Praktiken innerhalb des Netzes zu verbreiten sowie beschleunigtes lernen der beteiligten Unternehmen zu ermöglichen machen die Form des Netzwerkes besonders interessant.[42]

Für die Sekundärstudie dieser Arbeit sind folgende Eigenschaften der Untersuchten Netzwerke aufgenommen worden. Ein grobes Bild liefert bereits die Nennung von „Branche“, „Land“ und „Größe“ des Netzwerks. Die „Symmetrie“ gliedert danach, ob die Dienstleistungsbilanz der Teilnehmer untereinander ausgeglichen ist. „Typ“ und „Struktur“ erlauben eine Aussage über die Beständigkeit. Nach der Netzwerktypologie nach Miles und Snow[43] (Abbildung 2) können Netzwerke „dynamisch, regional oder stabil“ sein und müssen nicht zwangsweise auch „formell“ festgeschrieben sein. Mit „Prozesse“ ist die Struktur der internen Abläufe, also die Richtung der

[40] Jackson 2001, 16
[41] Vgl. Rockart und Short 1991
[42] Vgl. Addicott, McGivern und Ferlie 2006, 87
[43] Vgl. Miles und Snow 1992, 56

Wertschöpfungskette, aufgenommen. Diese können „horizontal, vertikal oder gemischt“ gerichtet sein.

Thomas Hess (1999) stellt weiterhin folgende Charakteristika von Unternehmensnetzwerken heraus:

Tabelle 3: Charakteristika von Unternehmensnetzwerken nach Hess

- Unternehmensnetzwerke nutzen Komplementaritätsvorteile
- Es herrscht rechtliche Autonomie der einzelnen Partner
- Ziel der Zusammenarbeit ist die Verknüpfung betrieblicher Aktivitäten zur Erstellung eines am Markt verwertbaren Produktes bzw. einer verwertbaren Dienstleistung
- Die Kooperationspartner stimmen ihre Funktionen, die auf komplementären Kompetenzen beruhen, ab, legen sie aber nicht zusammen
- In Unternehmensnetzwerken arbeiten mindestens drei, typischerweise aber zehn und mehr Partner zusammen
- Ein Unternehmenswerk ist nicht auf einen einmaligen Leistungsaustausch hin angelegt

Als Beispiele für Grundtypen solcher Unternehmensnetzwerke nennt Hess (1999) ähnlich wie auch Sydow und Winand (1998): Projektnetzwerke, strategische Netzwerke, virtuelle Unternehmen undVerbundnetzwerke. Diese sind unterscheidbar hinsichtlich der Steuerungsform (polyzentrisch, gleichberechtigt, heterarchisch oder vokal (von einem Partner bzw. einer kleineren Gruppevon Partnern dominiert, Hierarchie)) und der Stabilität (instabil versus stabil in Bezug auf die Konfiguration).[44]

Je nach Größe und Komplexität eines Netzwerkes ändert sich im Idealfall auch die genauere Struktur. Dynamik geht bei Wachstum meist verloren und Verstetigung setzt ein.

Es sind jedoch nicht allein die Form der Organisation und die Dynamik der Entwicklung, welche Netzwerke so interessant und vielversprechend machen. Der zweite Hauptaspekt dieser Arbeit gilt der Governance. Ohne ein gewissermaßen omnipräsentes und akzeptiertes, gemeinsames, positives Denken und Verhalten aller Beteiligten, welches dem Wohle der Gesamtheit Rechnung trägt, wird das Zusammenarbeiten solch komplexer Formen nicht dauerhaft erfolgreich sein. Jonas Meckling folgert also: „Netzwerke zeigen sich schließlich als eine funktionale Verbindung von Unternehmenshandeln und der dezentralen Schaffung globaler

[44] Vgl. Hess 1999 und Sydow und Winand 1998

Ordnungsstrukturen.“ [45] Des Weiteren muss dann die Ordnungsstruktur auch zum Netzwerk passen. Die jeweilige Form des Netzwerkes bedingt eine zugehörige Art der Governance, welche dann als optimal für verschiedene wirtschaftliche, soziale und politische Gegebenheiten angesehen wird.[46]

Im folgenden Abschnitt wird der Begriff der Governance vorgestellt und definiert. Die entstandenen theoretischen und praktischen Formen erfahren eine eingehende Analyse in der auch Charakteristika und Grenzen einer Governance ihren Platz finden.

[45] Vgl. Meckling 2003, 21
[46] Vgl. Keast, Mandell und Brown 2006, 28

3 Governancestrukturen

Allianzen, so merkt Zhi und Horsburgh (2007, 2) an, wurden durch eingehende Studien von Hennart (1993) und Williamson (1985)als vertragsbasierte Governance identifiziert.[47]Niosi (2003) und Thomke und Kuemmerle (2002) sehen darin Mechanismen für den Technologie- und Wissenstransfer.[48] Gemeinsames Lernen, Ressourcenaustausch und das aufbauen von Fähigkeiten ist nach Peteraf (1993), Barney (1986) und Wernerfelt (1984) zentraler Inhalt von Allianzen.[49] Diese Interpretationen sind wohlwollend, in der Realität aber nicht immer einfach umzusetzen und beizubehalten. Gewisse Regeln sind notwendig, um die geistige Haltung aller Partner zu koordinieren. Wer diese Regeln erschafft, dauerhaft durchsetzt, aktualisiert und für deren Akzeptanz sorgt ist ebenfalls Thema wie die Arten, Eigenschaften und Grenzen solcher Konventionen.

3.1 Definition von Governance

Um das Konzept *Governance* als umfassenden Ansatz des Managements zu erläutern, sollte dieser weitreichende Begriff erläutert, verstanden und hinsichtlich dieser Arbeit definiert werden.

In einer persönlichen Bemerkung zum Thema Governance schreibt Werner Stangl, ein in Österreich tätiger Psychologe: „Wenn man die […] wissenschaftlichen Erklärungsversuche betrachtet, läuft alles darauf hinaus, dass es sich bei Governance um mehr oder minder selbst auferlegte, letztlich unverbindliche Benimmregeln innerhalb eines Lebensbereiches handelt, die zwar nicht einforderbar oder gar einklagbar sind, aber ein schiefes Licht auf alle werfen, die sich nicht an solche Regeln halten.“[50] Dieser Erklärungsversuch verschafft einem schnellen Zugang und trifft zumindest auf einer Metaebene den Kern des Begriffes.

Die Definitionen und Interpretationen des Begriffs „Governance“ sind zahlreich. Da er in vielen Bereichen benutzt wird, sind verschiedene spezifische Bezeichnungen

[47] Vgl. Zhi und Horsburgh 2007, 2
[48] Vgl. Niosi 2003, Thomke und Kuemmerle 2002
[49] Vgl. Peteraf 1993, Barney 1986, Wernerfelt 1984
[50] Stangl 2006

entstanden. Neben Participatory Governance, Governance als New Public Management, Socio-cybernetic Governance, Global Governance[51], Economic Governance, Governance als „institutionelle Steuerung“ oder Good Governance ist vor allem die sogenannte Corporate Governance verbreitet und wird nach Heinrich und Lehner (2005) definiert als „die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, die zur möglichst wirtschaftlichen Unterstützung und Durchsetzung der Unternehmensstrategie und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen“.[52]Um sich nicht in dieser Vielfalt zu verlieren, zeichnet Nyong'o ein einfaches Bild der Governance als das „management of public affairs“.[53] Ein solches Management setzt Normen und Regeln als Richtlinie für Regierungsorganisationen und entwirft ein Gemeinwesen, welches von der Politik anerkannt wird.[54]

In der Schnittmenge der meisten Definitionen von Governance liegt nach Kooiman folgendes: Regeln und Eigenschaften von Systemen,Kooperation zur Förderung von Legitimität und Effektivität sowie neue Prozesse, Arrangementsund Methoden.[55] Weiterhin ist der Trisektorale Bezug hervorgehoben: die staatliche, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche[56] Sphäre finden sich im Überbegriff der Governance eingeschlossen.Eine Regierung oder eine formale Autorität ist keine zwingende Voraussetzung für das Funktionieren einer Governance.[57]

Keohanesieht Governance als Prozesse und Institutionen, sowohl formell als auch informell, welche die kollektiven Aktivitäten einer Gruppe leiten und beschränken.[58] Sowohl „Government“ als auch „Governance“ beziehen sich auf zweckmäßiges Verhalten bzw. zielorientierte Aktivitäten innerhalb eines Regelsystems, mit dem Unterschied, dass die Regierung einer formellen Autorität bedarf, die Governance nicht, zumindest nicht einer formellen.[59] So schreibt Rosenau (1992b) „[…] governance refers to activities backed by shared goals that may or may not derive from legal and

[51] Vgl. Rosenau 2002, 71-73
[52] Heinrich und Lehner 2005
[53] Nyong'o 2002, 79
[54] Vgl. Hydén 1992, 7
[55] Vgl. Kooiman 2002, 72-73
[56] Vgl. Dürr 2004, 30
[57] Vgl. Rosenau 1992b, 5
[58] Vgl. Keohane und Nye 2000, 12
[59] Vgl. Heywood 2000, 19

formally prescribed responsibilities and that do not necessarily rely on police powers to overcome defiance and attain compliance."[60]

Der institutionelle Steuerungsansatz geht davon aus, dass „sich individuelles und kollektives Handeln im Zusammenwirken mit formellen und informellen sozialen Regeln und Regelsystemen selbststeuert und selbstreguliert".[61]Einher mit diesem Ansatz geht die Definition von Hirst und Thompson: „[…] governance as the set of practices whereby interdependent political and/or economic actors coordinate and/or hierarchically control their activities and interactions. […] Governance structures are therefore formal and informal institutional devices through which political and economic actors organize and manage their interdependencies. The purpose of such structures is to organize negotiation processes, set standards, perform allocative functions, monitor compliance, reduce conflict, and resolve disputes".[62]

Zentrales Element der Governanceforschung sind nichtmehr nur „singuläre Steuerungsaktivitäten" welche zusehends passiveren Charakter annehmen, sondern es ist der Versuch „Koordinationsmuster" in den Steuerungsversuchen der kooperierenden beteiligten auszumachen. Die Perspektive der Governance analysiert also Stück für Stück durchaus komplexe Strukturen welche nicht mit linearen Steuerungsmodellen zu erklären sind.[63]

Für diese Arbeit bildet folgende Definition eine Basis:

Der Begriff der Governance umfasst Regeln und Eigenschaften von Systemen, Kooperation zur Förderung von Legitimität und Effektivität sowie neue Prozesse, Arrangements, Methoden und Institutionen zwischen staatlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren in netzwerkartigen Strukturen. Dies bietet die Möglichkeit für die Beteiligten, individuell oder zielgerichtet-kollektiv, Ihre Interessen zu bekunden, Unterschiede zu vermitteln und Ihre Rechte und Pflichten wahrzunehmen. Einbezogen sind formelle wie auch informelle Bereiche.

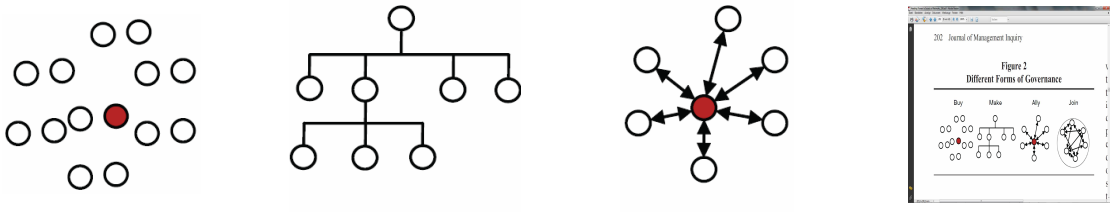
[60] Rosenau 1992b, 4
[61] Schneider und Kenis 1996, 12
[62] Hirst und Thompson 1996, 362
[63] Vgl. Stangl 2006

Die zunehmend komplexeren Strukturen der Autoritäten führen zur Ungewissheit über das Entstehen von Legitimität und über die Quellen der Governance. Diese reichen, wie oben erwähnt, von Koalitionen über Unternehmen zu NGOs und sind nicht mehr nur auf die nationale Ebene beschränkt.[64] Im Gegensatz zu internationalen Institutionen, denen eine gewählte Hierarchie fehlt, könnten NGOs mehr Einfluss auf internationale Entscheidungen haben, da sie die Verbindung zur Öffentlichkeit sicherstellen.[65] Jeder muss zunehmend selbst über Mitgliedschaften und die eigene Loyalität entscheiden, obgleich dies überregionale Netzwerke oder örtlich bestimmte Einheiten wie der Nationalstaat an sich sind.[66]

3.2 Arten der Governance

Der Zeitgeist der Netzwerkforschung sieht ebenjenes als flexiblere Alternative zur Hierarchie und als zielgerichteter als den Markt. Eng damit verwandtist der Ruf nach einer Alternative aus der zivilgesellschaftlichen Forschung.[67]

Übersehen wurden nach Raab und Kenis (2009, 202) jedoch die vielfältige Gestalt von Netzwerken, deren diesbezügliche Bedürfnisse an passender Governance und Kontrolle. Somit schlagen sie neben dem Make-Buy-Ally-Modell von Child und Faulkner (2002, 91)eine vierte Form der strategischen Entscheidung vor: das Formen eines gesamten Netzwerks als gemeinsames Produktionssystem.[68]



kaufen (buy) herstellen (make) verbünden (ally) beitreten (join)

Abbildung 9: Prinzipien von Governance[69]

Es gibt starke Parallelen zwischen den Formen der Unternehmensorganisation und der Governance. Auch hier spricht man vom Netzwerk als Hybridform zwischen Markt und Hierarchie wie in Abbildung 1: Modi der sozialen Organisation nach Keast,

[64] Vgl. Rosenau 1992a, 282
[65] Vgl. Gemmill und Bamidele-Izu 2002, 19
[66] Vgl. Rosenau 1992a, 286
[67] Vgl. Strachwitz 2009, 6 und 9
[68] Vgl. Provan 1993, Abbildung 2
[69] Vgl. (Raab und Kenis 2009, 202)

dargestellt.[70] Auch Powell (1996, 221) und Mayntz (1996, 477) fokussieren diese drei generischen Typen.[71]Andere Darstellungen bzw. Aufzählungen der Vielfalt von Governance bietet beispielsweise L. Meuleman (2009, 6).

	Hierarchical Governance	**Network Governance**	**Market Governance**
Accepted power distance	High (Power is good, privileges, dependence)	Low (Equal rights, pluralism, interdependence)	
Individualist/ collectivist		Collectivist (Equality, relationship-oriented, interdependence)	Individualist (Freedom, autonomy, task-oriented, independent)
Uncertainty avoidance	High (Many laws, low citizen participation	Low (Trust, high citizen participation)	
"Masculine/ Feminine"		"Feminine" (Consensus, equality, relationships)	"Masculine" (Performance, competition, equity,
Long time/ short time orientation		Long (Learning, life-long personal networks)	Short (Achievement, meritocracy, freedom)
Examples	Germany, France	Netherlands, Scandinavian countries	UK, USA, other Anglo-Saxon countries

Abbildung 10: Vergleich von Governance anhand interkultureller Dimensionen[72]

Anhand von fünf kulturellen Bereichen wird die hierarchische, die Netzwerk- und die Markt Governance verglichen. Die akzeptierten Unterschiede der „Macht" sind bei Netzwerkgovernance gering, es herrscht Gleichheit und gegenseitige Abhängigkeit, das Vertrauen und die Beteiligung sind hoch und die Orientierung ist langzeitlich auf Lernen und lebenslange persönliche Bindungen ausgerichtet. Diese Form der Governance wird als feminin beschrieben, also auf Konsens, Gleichheit und Beziehungen basierend. Als Länder-Beispiele werden die Niederlande und Skandinavien genannt.

Genauere Eigenschaften vergleicht Keast (2006, 39) und geht auf wesentliche Unterschiede der Governancemodi wie Schwerpunkt der Ausrichtung, Abhängigkeiten, institutionelle Umsetzung oder Komplexität ein:

[70] Vgl. Park 1996, 803, Rhodes 1996 und Jackson 2001, 11
[71] Vgl. Powell 1996, 221 und Mayntz 1996, 477
[72] Darstellung basiert auf Hofstede und Hofstede 2005, verändert von Meuleman 2009

Underpinning Models of the Three Governance Modes

Governance Modes	State	Market	Network
Outcome Focus	Certainty	Efficiency	Reflexivity
Structural Arrangements	Public Organizations	Private Organizations	Collective/ Communal Organizations
Relationships	Hierarchical Dependent	Contractual Independent	Social/ Communal Interdependent
Integrating Mechanism	Legal authority, Formal rules, Regulations, Mandates, Procedures, Policies	Arms length Contractual transactions, Price, Supply and demand	Social exchange, Common vision, Trust, Reciprocity
Institutional Arrangements	Departments, Committees, Task Forces	Partnerships, Mergers, Alliances, Acquisitions	Compacts, Accords, Negotiation tables, Informal networking
Issues Complexity	Routine	Intermediate Complexity	Complex
Accountability	To Polity & Public	To Self – Board	To Group - Internal

Abbildung 11: Unterbau der drei Governance-Arten nach Keast[73]

Keast betont weiterhin, dass die Politik und die Entscheider die Unterschiede der verschiedenen Formen von Governance erkennen müssen und entsprechende Hybridlösungen wählen sollten, um einen optimalen Mix zu erreichen.[74]

Es lässt sich eine optionale Wahl der Governance durch Grundsatzentscheidungen vereinfachen. Wie bei Produktionsentscheidungen stellt sich auch hier die Frage nach dem „Make or Buy“[75]. Fremdfertigung zieht sicherlich weitere Verträge nach sich, welche in der Governance berücksichtigt werden müssen. Auch „Equity or Non-Equity“[76] steht zur Disposition. Diese Wahlmöglichkeiten stellen ein Optimierungspotential dar. Hierbei liegt im Zeitpunkt der Entscheidung meist das Problem. Die Komplexität erlaubt selten einen fundierten Entschluss *ex ante*.

Die Unterscheidung von Park (1996, 809) nach bilateraler und trilateraler Governance bezieht sich auf den Träger der Governanceaufgaben. Bei der bilateralen Form sind die Überwachung, das Design und die Koordination intern vergeben, sei es nur an einen Partner oder auch paritätisch an die Partner. Trilateral bedeutet den Einsatz einer

[73] Vgl. Keast, Mandell und Brown 2006, 39
[74] Vgl. Keast, Mandell und Brown 2006, 27
[75] Vgl. Mesquita, Anand und Brush 2008, 919
[76] Vgl. Mesquita, Anand und Brush 2008, 919 und Zollo, Reuer und Singh 2002, 704

dritten Instanz als sogenannte Network Administrative Organization[77] (NAO) oder Netzwerkverwaltungsorganisation, die hinsichtlich der Ziele des Netzwerkes agiert. Als Beispiel wäre die „Federation“[78] zu nennen. Sie übernimmt Aufgaben des Netzwerkes und von Partnerunternehmen. Objektiv der Federation gegenüber erwarten die Teilnehmer Reduktion der Komplexität und von Unsicherheit.[79]

Rosenau hingegen unterscheidet sogar sechs Formen von Governance.[80] Deren Eigenschaften gliedert er nach Strukturen und Prozessen. Diese sind unterteilt in formelle, informelle und gemischte Strukturen sowie ein-direktionale und mehrdirektionale Prozesse.

Tabelle 4: sechs Arten der Governance nach Rosenau

		Prozesse	
		ein-direktional	mehrdirektional
Struktur	formell	top-down governance	network governance
	informell	bottom-up governance	side-by-side governance
	gemischt	market governance	mobius-web governance

Sauvée schreibt über Nickerson et al. (2010), dass dieser die Transaktionskostenökonomische Sichtweise nicht im Gegensatz zur strategischen Perspektive sieht. Die Ausgestaltung der Governance ist es, welche die Vielfältigkeit eines Netzwerkes darstellt. *Die Beständigkeit eines Netzwerkes hängt von der Fähigkeit ab, die eigene Strategie mit derer unabhängiger Partner in Einklang zu bringen.* Im Gegensatz zu vollständig integrierten Unternehmen ist es in Netzwerken durch Kooperation möglich, sowohl gemeinsam zu handeln als auch Entwicklungsfreiraum zu lassen.[81]

Von großer Wichtigkeit, wenn es um die Wettbewerbsfähigkeit von Netzwerken geht, ist also das Netzwerkdesign mit seinen organisatorischen und institutionellen Aspekten.[82]So definiert Sauvée (2002, 1) Netzwerkgovernance als die institutionelle Matrix welche die Zusammenstellung von mehrlagigen Geschäftsvereinbarungen

[77] Vgl. Human und Provan 2000, 330
[78] Vgl. Provan 1983, 79
[79] Vgl. Provan 1984, 499
[80] Vgl. Rosenau 2002, 81 undTabelle 4: sechs Arten der Governance nach Rosenau
[81] Vgl. Sauvée 2002, 4
[82] Vgl. Dürr 2004, 30 f.

innerhalb eines bestehenden strategischen Netzwerkes enthält[83] und schlägt zwei Prinzipien vor, nach welchen passende Governance im Netzwerk, also ein optimales Netzwerkmanagement zu wählen sei. Er vertritt die Meinung, dass Netzwerkdesign sich zweigleisig auf Effizienz und Effektivität stützen sollte, beides anerkannte Standards der Erfolgsmessung, wie sie auch von Semmlinger bzw. Sydow (2006, 42) genutzt werden[84].

Um eine so genannte „Win-Win"-Situation für Aktionäre und ethisch bewusste Geschäftsführer zu schaffen ist laut Shann Turnbull (2003, 6) eine Gewaltenteilung dieser beiden Gruppen nötig. Diese Separation der Macht von Management und Governance kann auf verschiedene Art und Weise umgesetzt werden, bildet aber in jedem Fall den Grundstock für erfolgreiche Netzwerkgovernance[85].

Nach Williamson (1996) existieren mehrere Formen der Governance durch welche Transaktionen getätigt werden können.[86] Jede Form der Governance hat seine Vorzüge aber auch Nachteile bezüglich der unterschiedlichen Arten von Transaktionskosten die im Unternehmen entstehen. Je nach Transaktion ist nun eine andere Form der Governance kostenoptimal. Die Extremwerte, also die Randbereiche stellen die Formen des Marktes und der Hierarchie dar, wie oben bereits erwähnt wurde.[87] Häufig sind jedoch die hybriden Konstellationen von Governance, zu der Beziehungen, Allianzen und Netzwerke zählen[88].Die populärste Hybridform ist die Netzwerkgovernance. Nach Jackson (2001, 15) ist dies die Basis der aktuellen Forschung. Netzwerkgovernance meint in Abgrenzung zu alternativen Governancemodi die Schaffung sozialer Ordnung durch interorganisationale Netzwerke.[89]

Im folgenden Abschnitt steht die Form der Netzwerk Governance im Focus.

[83] Vgl. Sauvée 2002, 1 ff.
[84] Vgl. Semlinger 2006, 42
[85] Vgl. Turnbull, Network Governance 2003, 6
[86] Vgl. Williamson 1996
[87] Vgl. Rhodes 1996 und Kickert, Klijn und Koppenjan 1997
[88] Vgl. Richardson und Kilfoyle 2009, 939
[89] Rosenau prägt den Begriff der „Network Governance" als erster. Vgl. Rosenau 2002, 81

3.3 Netzwerk Governance

Große, komplexe Unternehmenszusammenschlüsse, sogenannte Kooperationen, nehmen immer stärker die definitorische als auch praktische Form von Netzwerken an. Damit diese Gebilde nachhaltig erfolgreich funktionieren ist eine Art Management nötig, welches die Struktur und die Inhalte stetig optimiert. Diese Funktion wird als Netzwerk Governance bezeichnet. Auch an anderer Stelle wird diese Bezeichnung für „Multisektorale Kooperation, also Netzwerkgovernance“[90] verwendet. Eine andere Art der Betrachtung wäre es zu sagen, dass die Governance eines Unternehmens bzw. einer Kooperation, welche in die Organisationsstruktur „Netzwerk“ übergeht, dieser Struktur angemessen sein muss oder sich parallel zum Unternehmen entwickeln sollte.

„Beginnend mit den neunzigerJahren boomt die Erforschung von Netzwerkgovernances.“[91]Bereits 1997 sprechen Jones, Hesterly und Borgattivon zwanzig Jahren rapiden Wachstums der Form der Netzwerkgovernance.[92] Obwohl diesem Phänomen besondere, wissenschaftliche Aufmerksamkeit zuteilwurde, fehlen bislang eine Theorie oder gar ausreichend detaillierte und theoretisch konsistente Definitionen. Jones, Hesterly und Borgatti 1997 haben also viele der bis dahin bestehenden Ansätze über die Definition von Netzwerk Governance zusammengefasst (Tabelle 5: Definitionssammlung von Netzwerk Governance):

Tabelle 5: Definitionssammlung von Netzwerk Governance[93]

Alter & Hage, 1993	Interorganizational networks	Unbounded or bounded clusters of organizations that, by definition, are nonhierarchical collectives of legally separate units
Dubini & Aldrich, 1991	Networks	Patterned relationships among individuals, groups, and organizations
Gerlach & Lincoln, 1992	Alliance capitalism	Strategic, long-term relationships across a broad spectrum of markets
Granovetter, 1994, 1995	Business groups	a Collections of firms bound together in some formal and/or informal ways by an intermediate level of binding
Kreiner & Schultz, 1993	Networks	Informal interorganizational collaborations

[90] Vgl. Meckling 2003, 39
[91] Windeler 2007, 361 und Strachwitz 2009, 10
[92] Vgl. Jones, Hesterly und Borgatti 1997, 911
[93] Vgl. Jones, Hesterly und Borgatti 1997, 915

Larson, 1992	Network organizational forms	Long-term recurrent exchanges that create interdependencies resting on the entangling of obligations, expectations, reputations, and mutual interests
Liebeskind, Oliver, Zucker& Brewer, 1996	Social networks	Collectivity of individuals among whom exchanges take place that are supported only by shared norms of trustworthy behavior
Miles & Snow, 1986, 1992	Network organizations	Clusters of firms or specialized units coordinated by market mechanisms
Powell, 1990	Network forms of organization	Lateral or horizontal patterns of exchange, independent flows of resources, reciprocal lines of communication

Ausgehend von dieser Aufstellung wird eine umfassende Definition gegeben, welche die definitorische Grundlage diesmal für die spezielle Form der Netzwerk Governance in dieser Arbeit bilden soll:

Netzwerkgovernance umfasst eine ausgewählte, vertraute und strukturierte Gruppe an eigenständigen Firmen sowie CSOs, welche Produkte und oder Dienstleistungen auf Basis von vorbehaltlosen und offenen Verträgen anbietet, um sich an sie umgebende Unsicherheiten anzupassen und internen Austausch zu koordinieren sowie zu erhalten. Diese Verträge sind nicht rechtlich, sondern gesellschaftlich bindend.[94]

Auch wird erwähnt, dass die Filmindustrie Idealbeispiel für die Form der Netzwerk Governance ist und vielfach angeführt wird.[95]

Da nun die definitorische Basis gegeben ist, stellt sich die Frage nach der Struktur bzw. der realen Ausgestaltung oder Umsetzung. Hierzu existieren drei populärere und oft zitierte Ansätze. Die Rahmenwerke von Seung Ho Park, Arnold Windeler und Keith G. Provan mit Patrick Kenis werden im Anschluss vorgestellt und verglichen.

Park (1996, 809) unterscheidet bilaterale und trilaterale Netzwerk Governance. Diese bestimmt sich nach der leitenden bzw. regulierenden Instanz. Ist diese Teil des Netzwerkes und entspringt den eigenen Reihen, handelt es sich um bilaterale Netzwerk Governance. Von trilateraler Netzwerkgovernance spricht Park im Falle einer externen Instanz, welche von außen die Aktivitäten und Entscheidungen des

[94] frei übersetzt, Vgl. Jones, Hesterly und Borgatti 1997, 914
[95] Vgl. Hirsch 1972, Meyerson, Weick und Kramer 1996, Miles und Snow 1986, Powell 1990, Reich 1991

Netzwerkgefüges überwacht.[96] Als zweite Dimension wird der Typ der Unabhängigkeit eingeführt. Es unterscheidet sich zum Beispiel die Handlungsfreiheit eines Franchisenehmers von der eines Forschungskonsortiums erheblich. Somit spannt Park die folgende Matrix auf:

[96] Vgl. Park 1996, 809

Tabelle 6:institutionelle Mechanismen der Netzwerkkontrolle[97]

		Typ der Governance	
		Bilateral (gegenseitige Anpassung und Vertrauen)	Trilateral (freiwillig oder vorgeschrieben)
Typ der Unabhängigkeit	vertikal	vertikal bilateral (langfristige Verträge, Lizensierungen, Franchises, Joint Ventures)	vertikal-trilateral (bestimmte langfristige Verträge oder Universitäts-Industrie-Netzwerke)
	horizontal	horizontal bilateral (Kartelle, F&E Konsortien, Forschungs-Joint Ventures, manche Lizensierungen)	horizontal-trilateral (Handelsorganisationen, unabhängige Föderationen, Krankenhaus Konsortien)

Wie im Kapitel 2.1 (Typologien von Netzwerken) bereits erwähnt, gliedert Windeler (2007, 356) die Netzwerktypen und somit auch die Governancetypen nach hierarchisch und heterarchisch, da sich die Netzwerkgovernance idealerweise an das Netzwerk anpasst.[98] So obliegen die Aufgaben der Netzwerkverwaltungsorganisation in hierarchischen Strukturen einem oder wenigen, akzeptierten Koordinatoren und die Form der Netzwerkgovernance ist als „brokered" einzuordnen. Heterarchische Strukturen bedingen die Aufteilung der Managementaufgabe, das gemeinsame Festlegen der Governance und fallen in die Kategorie der „non-brokered"-Networkgovernance. Die Führungsrollen werden meist zeitlich begrenzt auf zentrale Netzwerkteilnehmer übertragen.

Die Governanceforschung unterscheidet Märkte, Unternehmungen und Unternehmensnetzwerke, wie Abbildung 12 zeigt:

[97] Vgl. Park 1996
[98] Vgl. Windeler 2007, 356

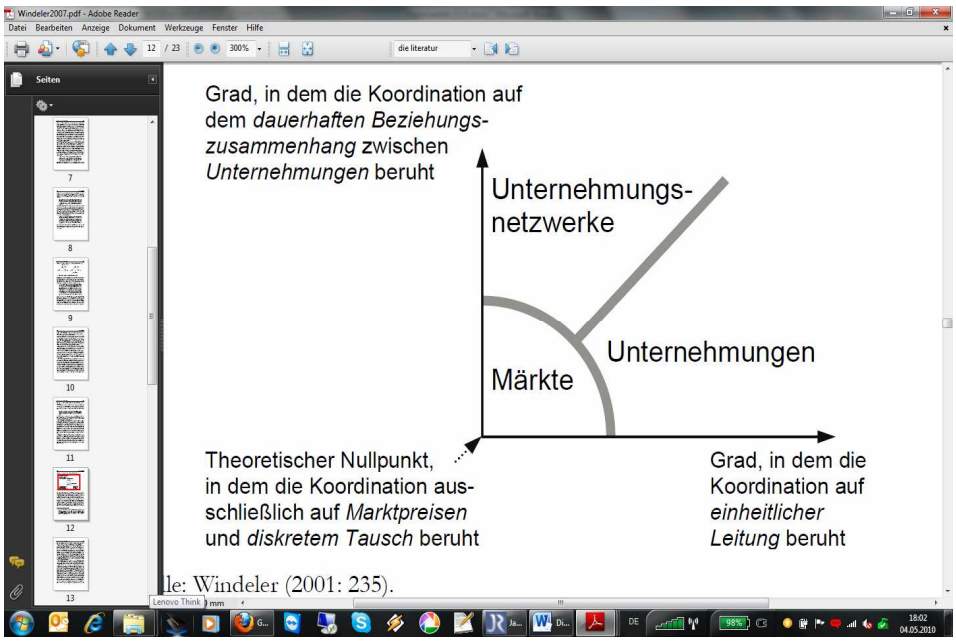


Abbildung 12: Modi der Governancenach Windeler[99]

Windeler (2007, 358) hat hier anhand des Grades der Koordination die Modi dargestellt. Überwiegen dauerhafte Beziehungen handelt es sich definitorisch um ein Unternehmensnetzwerk, geht die Koordination jedoch in eine einheitliche Leitung über, so spricht man von einem reinen Unternehmen. Wie auch in anderen Modellen steht der Markt an der Stelle des diskreten Tausches. Die Schnittbereiche stellen die „Grauzonen" dar, in denen eine Struktur nicht genau bestimmt werden kann.

Ausschlaggebend für die Typisierung von Netzwerken ist in diesem Umfeld statt der Beziehungskomplexität (siehe 2.1, Kutschker 1994) die Qualität dieser. Gewisse Faktoren wie Vertrauen, Kooperation, Verlässlichkeit, Verhandlung oder Vertragsrecht werden in der Literatur genannt.[100] Diese werden später in dieser Arbeit teilweise als Kenngrößen der Meta-Analyse genutzt.

In ihrem Paper, Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness (2008) stellen Provan und Kenis ein strukturelles Framework für Formen der Netzwerkgovernance auf (Abbildung 13: Schema der Netzwerkgovernance). Integriert sind Kriterien, die auch an anderer Stelle bereits genutzt wurden, sich hier jedoch in die Gesamtbetrachtung einfügen. Auf oberster Ebene wird unterschieden, ob die Netzwerkgovernance durch einen „Broker" geschieht, ohne „Broker" auskommt

[99] Windeler 2001, 235
[100] Vgl. Windeler 2007, 359

oder eine Mischform angenommen hat. Ist ein sogenannter Broker vorhanden, finden nur wenige direkte wechselseitige Beeinflussungen der Kooperationspartner statt. Einzelne Organisationen im Netzwerk oder Personen an Schlüsselpositionen agieren hochzentralisiert, als Netzwerkbroker oder Leit-Organisation. Weiter wird unterschieden, ob der Broker aus den eigenen Reihen stammt, oder eine externe Kompetenz als Netzwerkverwaltungsorganisation auftritt. Dies wäre bewusst durch die Mitglieder des Netzwerkes geschehen oder im Entstehungsprozess eines Unternehmensnetzwerkes vorgeschrieben.[101] Diese Form ist in der Literatur als „Network Administrative Organisation“ (NAO) betitelt. Übernimmt ein Netzwerkmitglied die Leit-Organisation, so spricht man von „Lead Governance“. Auch hier ist die Stellung des Brokers hoch zentralisiert und hat nur wenig Wechselwirkung mit den ihn umgebenden Partnern.

Das Mittelfeld zwischen „Brokered“ und „not Brokered“ teilt Schlüsselaufgaben einer besonders geeigneten Organisation zu, überlässt aber anderen Teilnehmern weitere Kompetenzen. Je nach Netzwerk ist als Gegenpol zum Broker die „Shared Governance“ weitverbreitet, welches nach Turnbull (2003) sicher als „Self-Governance“ angesehen werden kann. Diese Form der Governance von Unternehmensnetzwerken ist einzig durch das Netzwerk selbst, und die darin vergebenen Aufgaben bzgl. Überwachung, Design und Koordination bestimmt. Somit hat die „Shared Governance“ persönlichen Charakter und ist stark dezentral in ihrer Struktur.

[101] Vgl. Provan und Kenis 2008, 234

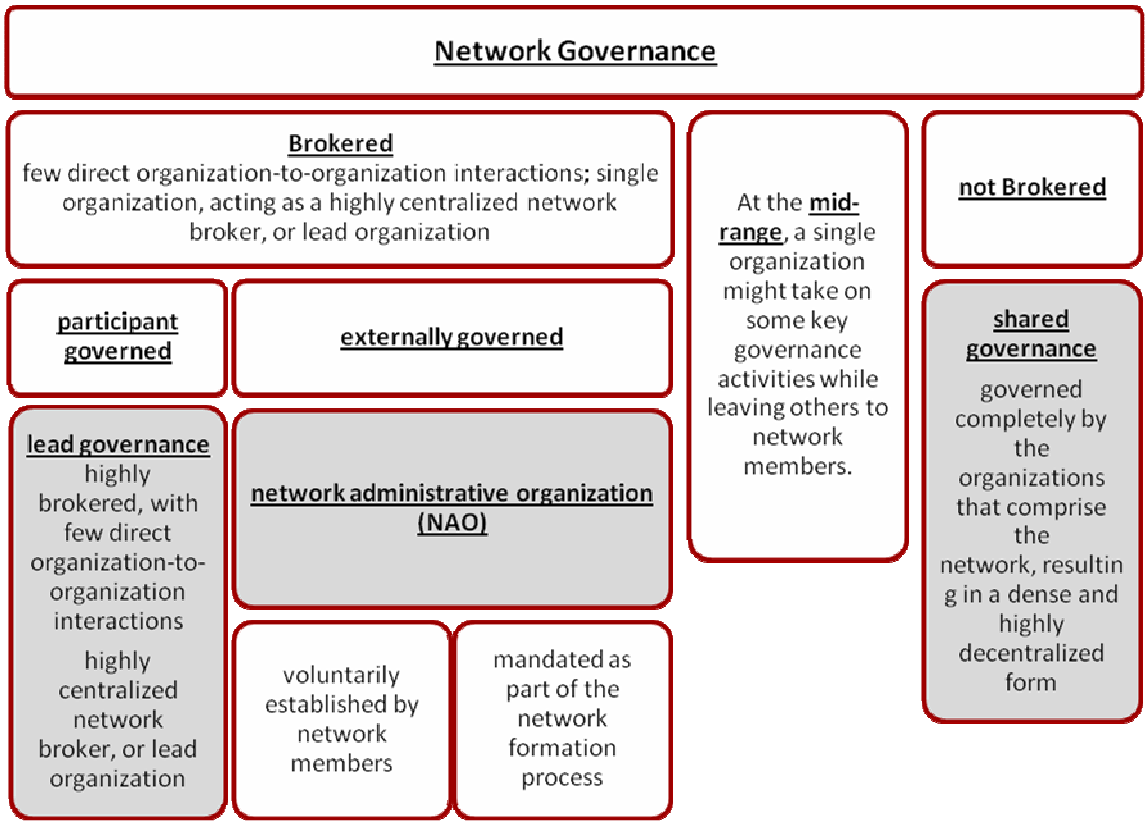


Abbildung 13: Schema der Netzwerkgovernance[102]

Raab und Kenis greifen das Framework von Provan und Kenis (2008) auf und stellen die Formen der Netzwerkgovernance gesamter Netzwerke nachfolgend dar:

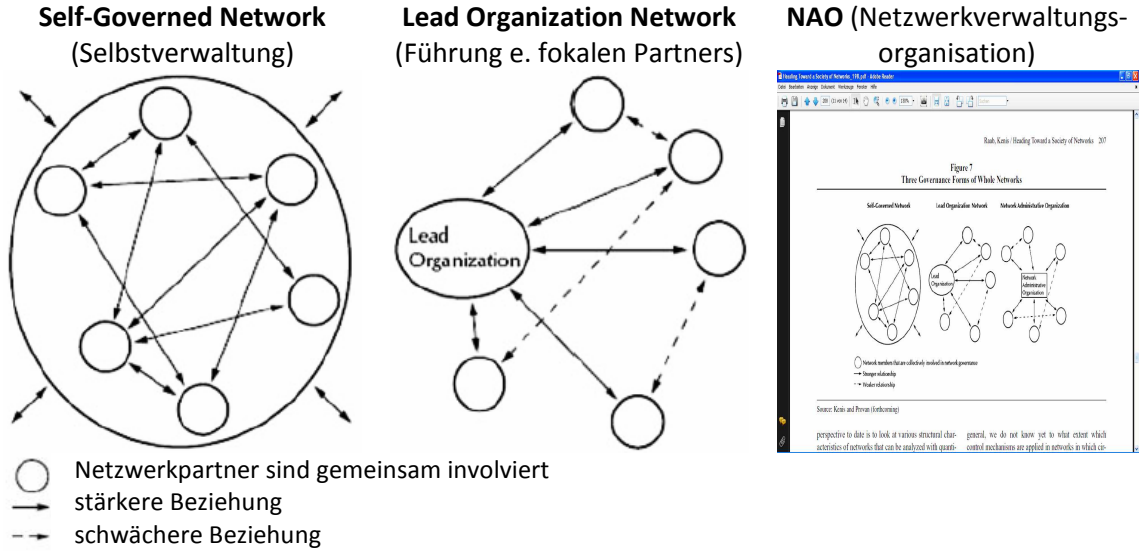


Abbildung 14: Drei Formen der Governance von ganzen Netzwerken[103]

Diese Darstellung erlaubt es, den Unterschied der Beziehungen zu erkennen. Die Self-Governance ist geprägt durch starke Beziehungen fast aller Beteiligten untereinander. Auch sind alle Beteiligten Teil der Governance. Bei der Lead-Governance übernimmt

[102] Darstellung: Eigene., nach Inhalten von Provan und Kenis 2008
[103] Vgl. Raab und Kenis 2009, 207 nach Kenis und Provan

ein Kooperationspartner die Führung und unterhält starke Bindungen zu vereinzelten Netzwerkteilnehmern, welche jedoch untereinander nicht zwingend enge Beziehungen haben, oder sogar nicht in Verbindung stehen. Die Network Administrative Organization übernimmt als externe Einheit eine zentrale Führungsrolle. Die Bindungen zu Netzwerkteilnehmern sind stark, aber vereinzelt.

Nachdem die generischen Typen der Netzwerkgovernance nun dargelegt wurden, stellt sich die Frage nach der Induktion. Woran erkennt man an einem Netzwerk, welche Art von Governance vorherrscht?

Um die Form der Governance eines Netzwerkes zu bestimmen, haben Provan und Kenis(2008, 237) Indikatoren ausgemacht, die eine Bestimmung erlauben. Diese Indikatoren werden auch in dieser Arbeit für die Meta-Analyse genutzt.

Tabelle 7: Kenngrößen effektiver Netzwerkgovernance[104]

Governance Formen	gegenseitiges Vertrauen	Anzahl der "Player" der Governance	Einigkeit über Ziele	benötigte Netzwerk Management Expertise
"Shared" Governance	hohe Dichte	wenige	hoch	gering
"Lead" Governance	geringe Dichte, stark zentralisiert	mäßige Anzahl	mäßig bis gering	mäßig
Network Administrative Organization (NAO)	mäßige Dichte, NAO von Mitgliedern überwacht	mäßig bis viele	mäßig bis hoch	hoch

Anhand von vier Kriterien, so Provan und Kenis (2008), lassen sich Vorhersagen über effektive Netzwerkgovernance machen. Es wird erwähnt, dass dies sicherlich nicht die einzigen Kenngrößen sind und dass häufig auch Kriterien wie „Erfahrung“ oder „persönliche Vorlieben“ eine Rolle spielen. Besteht jedoch die Wahl, so zeigen die Ausprägungen der Kenngrößen möglichen „Netzwerk Erfolg“[105] an. Welche Form der Governance in einem untersuchten Netzwerk tatsächlich vorherrscht, wird vorerst nicht betrachtet. Sinkt beispielsweise das gegenseitige Vertrauen aufgrund der Größe und Separierung im Netz, sinkt die Einigkeit über Ziele und steigt der Bedarf an professionellem Netzwerkmanagement, so sind es die „Lead“ Governance und die

[104] Darstellung: Provan und Kenis 2008, 237
[105] Der Begriff der „Network Effectiveness“ wurde von Provan und Milward 1995 und 2001 geprägt.

„NAO“, also die zentral geführten Formen, welche der Theorie nach im Vergleich erfolgreicher abschneiden werden.[106]

Vergleicht man nun die drei Ansätze von Park, Windeler und von Provan und Kenis, so erkennt man, dass Park, Windeler als auch Schout und Jordan[107]eine dualistische Sichtweise liefern. Diese wird zwar von Provan und Kenis in Ihrem Rahmenwerkaufgegriffen, jedoch schaffen sie aus der Kombination von Lateralität und Organisationsform eine weitere Unterscheidung.

Tabelle 8: Vergleich von Netzwerkgovernance Typologien[108]

Park(1996)	Windeler (2008)	Provan und Kenis(2008)
bilateral	heterarchisch	shared governance
bilateral	hierarchisch	lead governance
trilateral	hierarchisch	network administrative organization

Obgleich die Grenzen der Governancestrukturen verschwimmen, verliert die Aussagekraft des Transaktionskostenansatzes von Coase (1937) bzw. Williamson (1975) und (Williamson 1985)nicht zwingend an Bedeutung. Der Fortschritt in Organisation, Maßnahmen und Technologie transferiert Entscheidungen über eine optimale Governance vom schlichten „Markt vs. Hierarchie“ hin zum optimalen Mix von Markt- und Hierarchieelementen.[109] Prinzipien beider Formen im Netzwerk vereinet stellen ein Mittel gegen die extremformen Markt und Hierarchie dar und basieren auf Gegenseitigkeit von Transaktionen.[110] Die Möglichkeiten der Ausgestaltung einer Governance für Manager haben sich somit immens erweitert.[111] Schon allein die Architektur der Netzwerkgovernance ist der klassischen Dichotomie der Governanceformen *Markt* und *Hierarchie* überlegen. Die Hybridformen bieten eine Vielzahl von möglichen vertraglichen und behördlichen Beziehungen.[112] Aber auch die interne Ausgestaltung ist nicht zu vernachlässigen.

Vielfach werden Netzwerke mit dem Ziel, Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben, entworfen und umgesetzt. Sauvée (2002) empfiehlt für Netzwerkdesigner, sich klar auf

[106] Vgl. Provan und Kenis 2008, 237
[107] Vgl. Schout und Jordan 2005, 208
[108] Darstellung: Eigene.
[109] Vgl. Zenger und Hesterly 1997, 209
[110] Vgl. Park 1996, 803
[111] Vgl. Zenger und Hesterly 1997, 219
[112] Vgl. Jackson 2001, 16

die Erfolgsprinzipien Effizienz und Effektivität bei der Wahl der Netzwerk Governance zu stützen. So gelingt es, Organisations- und Ressourcenstrukturen mit den speziellen Bedürfnissen der Wahrung von Alleinstellungsmerkmalen in Einklang zu bringen. Wie so oft, sollte also hinsichtlich Kosten/Nutzen optimiert werden. Nach Sauvée ist die einzigartige Kombination der Ausprägung von Wahlrechten, welche die strategischen Ziele umfließen, der zentrale Vorteil der Netzwerkgovernance.[113]

3.4 Charakteristika der Netzwerk Governance

Shann Turnbull(2003, 1), selbst aus dem Bereich der „self-governance“ kommend, charakterisiert Netzwerkgovernance als auf Dezentralismus basierend, pluralistisch und aus inhaltsorientierten Beziehungen aufgebaut. Sie sei eine soziale Monokultur, deren Wettbewerbsverhältnisse der aktuellen Form des Kapitalismus in Unternehmen entgegen treten. Weiter listet er Vorteile auf, indem er sagt: Netzwerkgovernance

[113] Vgl. Sauvée 2002

- bietet eine Basis für die Öffentlichkeit, um das Vertrauen in Geschäftsführer und Top-Manager und in die von Ihnen geführten Unternehmungen wiederzugewinnen,
- stellt den effizientesten Weg für Top-Manager dar, um die Komplexität des Netzwerkes zu beherrschen und ihren eigenen Ruf sowie Eigenkapital zu schützen,
- hält Prozesse bereit, um die systematischen Interessenskonflikte von Geschäftsführern und Aufsichtsräten zu managen,
- schützt Anlegerminderheiten, nebenamtliche Geschäftsführer, das Management, Wirtschaftsprüfer und das ganze Unternehmen vor Risiken, Missmanagement, Fehlinformationen, Dienstvergehen, Betrug und Verlust von Wettbewerbsvorteilen,
- führt Vereinfachungen der „Corporate Governance"-Richtlinien, der Börsennotierungsregeln und des Gesellschaftsrechts ein, bei gleichzeitiger Reduzierung der Aufgaben und Kosten von Behörden welche durch Ko-Regulierung effektiv verlässlicher werden.

Johanson (2006) hebt hervor, dass nicht nur die Vielzahl der Teilnehmer einer Netzwerkgovernance, sondern auch deren Vielfalt wie beispielsweise öffentliche, private und städtische Organisationen, eine wichtige Rolle spielt. Er bezeichnet, abgesehen von den Strukturen, die Prozesse als „weiche" Mechanismen der Koordination, welche in Kontrast zu den „harten" Methoden von Anweisung und Kontrolle stehen.[114]

Grandori (1997)sieht die Netzwerkform nicht als neuen Governance-Mechanismus. Zwar erkennt sie die Tragweite bezüglich Markt und Hierarchie, betont aber, dass diese idealtypischen Formen sehr wohl in der Lage sind, abzustimmen, Gruppen und Konsortien zu bilden, zu verhandeln oder Konventionen zur Koordination von Handlungen zu erlassen.[115] Vielmehr ist die Netzwerkgovernance umso heterogener, wenn es um die Anwendung von Koordinationsmechanismen geht.

[114] Vgl. Johanson 2006, 58
[115] Vgl. Grandori 1997, 32

In Abbildung 15 stellt Meckling (2003, 40, Abb. 4) die Netzwerkgovernance im Kontext von Corporate Citizenship und Global Governance dar und betrachtet die Ebenen der Gesellschaftsanalyse, die Analyseeinheit und die Handlungslogik bezüglich der Managementlehre. Er ordnet die Netzwerkgovernance der Gesellschaftsanalytischen Mesoebene zu. Die Mikroebene bezeichnet Individuen und Kleingruppen in Abhängigkeit von den sie umgebenden sozialen Netzen. Auf der Mesoebene finden sich Gruppen, Institutionen oder Organisationen welche zwischen Gesamtgesellschaft und Kleingruppe bzw. sozialem Handeln des Individuums stehen (Abbildung 15).

	Corporate Citizenship	**Netzwerkgovernance**	**Global Governance**
Ebene	Mikro	Meso	Makro
Analyseeinheit	Unternehmen	(trisektorale) Netzwerke als Governanceform	internationales System als polyarchisches Mehrebenenregelsystem
Handlungslogik	Sozialinvestition	Sozialkapital	soziale Ordnung

Abbildung 15: Netzwerkgovernance im Kontext[116]

Die Makroebene umfasst die Gesamtgesellschaft. Es wird versucht, gesellschaftliche Strukturen und Prozesse zu erkennen, zu beschreiben und zu verstehen.

Weiter wird die Netzwerkgovernance der trisektoralen Analyseeinheit des gesamten Netzwerkes zugeordnet, also Netzwerke als Governanceform. Dies ist in Bezug auf korrekte Empirie von Wichtigkeit, da nur bei der ganzheitlichen Betrachtung objektive Ergebnisse zu erwarten sind.

Betrachtet man die Handlungslogik, also die Gründe für die Beteiligung von Unternehmen an globalen Politiknetzwerken, so wird mit den Worten der Betriebswirtschaftslehre nach Renten bzw. Handlungsspielräumen gesucht. Vereint in Netzwerken führen Sozialinvestitionen zu Investitionen in Soziakapital bis hin zur sozialen Ordnung als Ziel von Global Governance.

[116] Vgl. Meckling 2003, 40, vereinfacht

4 Erfolgsevaluation von Netzwerkgovernance

In diesem Abschnitt soll der Begriff des Erfolges unter Bezug auf die Erfolgsmessung von Netzwerk Governance genauer betrachtet werden. Dabei wird auf die Evaluation von Netzwerken sowie auf die Eigenschaften der Netzwerkform der Governance eingegangen.

Wie Jörg Sydow (2008) richtig bemerkt, wäre eine gute Evaluierung nationaler und internationaler Netzwerke vielfach nutzbringend. Erkenntnisse würden bei der Ermittlung des Wertes vernetzter Unternehmungen oder bei Entscheidungsfindung und Entscheidungsabsicherung diesbezüglich interessante Informationen beisteuern. In jedem Falle würde es jedoch die aktuelle Netzwerkpraxis weiterentwickeln.

Betriebswirtschaftlich gesehen besteht keine anerkannte Definition, jedoch herrscht im Rahmen der Unternehmensführung Konsens darüber, Erfolg als „in monetären Größen erfasstes bzw. ausgedrücktes Ergebnis des Wirtschaftens“[117] anzusehen. Diese Arbeit behandelt jedoch das Thema Erfolg im Zusammenhang mit Governancestrukturen in Netzwerken. Es ist durchaus nicht leicht, Governance zu messen bzw. Netzwerke zu evaluieren.[118] Im Vergleich zu Bereichen wie der wirtschaftlichen oder der sozialen Entwicklung lassen sich Größen wie das Bruttoinlandsprodukt, der Wert einer Aktie oder die Zahl der Hochschulabschlüsse hier nicht verwenden. Kaufmann et al. (1999) haben sich daran versucht und bestätigen die Schwierigkeit der Untersuchung.

Wohl aber liefern aggregierte Kennzahlen bzw. globale Richtlinien brauchbare Informationen. Um statistisch signifikante Aussagen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Governance, weltweit sowie landesspezifisch, treffen zu können, sind genaue Daten, und vor allem mehr Daten als bis dato vorhanden, nötig.[119]

Will man Netzwerkgovernance evaluieren, so kommt man nicht daran vorbei, auch das Netzwerk zu untersuchen. Werte über die Struktur und den Aufbau des Netzwerks als auch über die vorherrschenden Zustände der Interaktionen und Beziehungen der

[117] Vgl. Weber 2010
[118] Vgl. J. Sydow 2008, 57
[119] Vgl. Hydén 2008, 19

Mitglieder untereinander könnten über den Erfolg von Netzwerkgovernance im Rahmen einer Meta-Analyse Aufschluss geben.Es sollte dennoch kritisch mit der Untersuchung umgegangen werden. Nicht alle Informationen sind hilfreich und oft sind es nicht die einfach zu messenden Werte, welche die Qualität einer Studie ausmachen.[120]

4.1 Evaluation von Netzwerken

Komplexität, fehlende Werkzeuge und Prozesse sowie bislang ein allgemein unzureichendes Bewusstsein über die Notwendigkeit der Evaluation von Netzwerken sind Gründe, warum Netzwerkevaluation noch in den Kinderschuhen steckt. Nötig sind passende Kriterien und Faktoren welche die Art und Weise von Netzwerken aufzeigen und eine reproduzierbare und einheitliche Beurteilung ermöglichen. Positive Presse oder Zukäufe von Unternehmen müssen nicht zwingend auf eine erfolgreiche Unternehmensführung hindeuten.

Die Umgebung einer Studie ist ebenfalls von Bedeutung. Das Gefüge als Ganzes zu untersuchen ist der vernünftige Einstieg, letztlich dürfen aber auch bestimmte Teilbereiche nicht ausgelassen werden, die eventuell eine wichtige Sonderrolle übernehmen. Um ganze Netzwerke untereinander vergleichen zu können, ist vielleicht auch die externe Allianzebene oder die Gesellschaftsebene von Bedeutung.

Das Thema der Mikropolitik spielt hier ebenfallseine Rolle. Je nach Motivation der Evaluation sind interne Einflüsse in verschiedene Richtungen nicht auszuschließen. Zudem wird auch immer die Netzwerkentwicklung im Auge behalten, weswegen eine enge Verbindung zwischen Netzwerkevaluation und -entwicklung besteht. Verantwortung muss dahingehend übernommen werden, dass durch dedizierte Untersuchungen auch die Entwicklung beeinflusst wird, was mitunter gerade bei jungen Netzwerken erhebliche Auswirkungen haben kann.

Jörg Sydow's Definition von 1998 bleibt somit weiterhin aktuell und bezeichnet Netzwerkevaluation als den Prozess der Interaktion, in welchem Manager aber auch andere Stakeholder versuchen, die Ergebnisse und letztlich den Prozess des Organisierens, unter gewissen Kriterien, durch rückwärtiges Beobachten der

[120] Vgl. J. Sydow 2008, 56

relevanten Handlungen und deren Auswirkungen zu kontrollieren.[121] Die Evaluierung geht jedoch über reines Beobachten hinaus, da u. a. formelle Verfahren genutzt werden. Die Evaluation ist nur ein Gegenstand von Sydow's Modell des Netzwerk Managements (Abbildung 17: Gegenstände der Governance von Netzwerken, Seite 46). Weitere Funktionen, die eng mit der Evaluation verbunden sind und sich rekursiv gegenseitig beeinflussen, sind die Selektions-, die Regulations- und die Allokationsfunktion, wie hier in Abbildung 16 dargestellt ist.

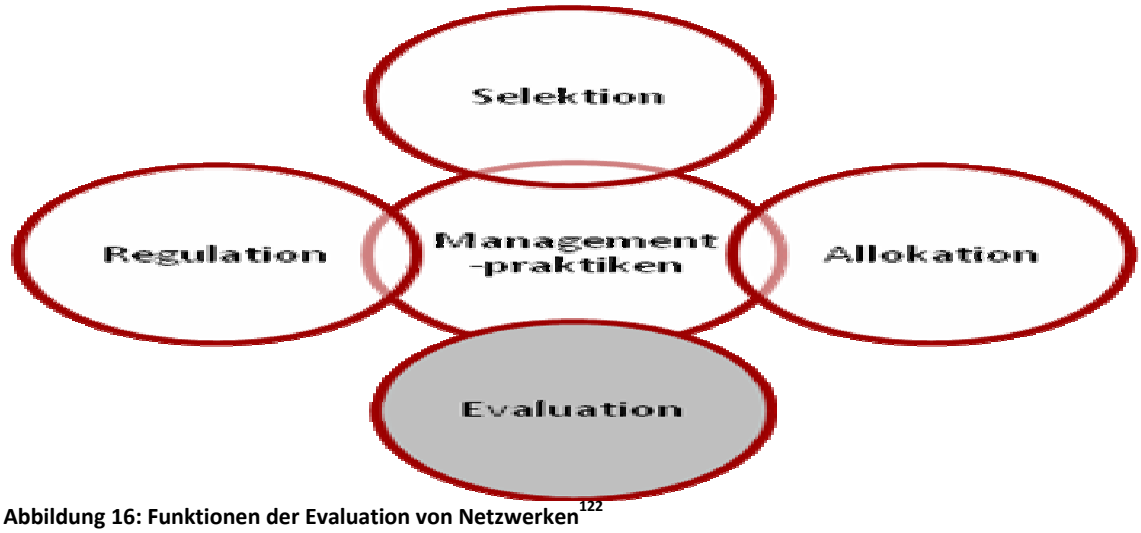


Abbildung 16: Funktionen der Evaluation von Netzwerken[122]

Mit *Selektion* wird die Funktion beschrieben, welche die Teilnehmer des Netzwerks identifiziert. Hier besteht eine Parallele zur Evaluation, welcher in der späteren Literaturauswertung (siehe 5.3 Auswertung der Literatur, Seite 52 unten) u.a. mit dem Faktor „Netzwerkgröße" Rechnung getragen wird. Die Form der *Allokation* ist durch das Abfragen der „Symmetrie" sowie der „Prozesse" beachtet. Dieser Faktor gibt Aufschluss über die Aufgabenverteilung, Verantwortlichkeiten und Zuteilung der Ressourcen und folgt idealerweise der Eignung der Unternehmen oder sieht sich einer paritätischen Verhandlung gegenübergestellt. Der Faktor der *Regulation* umfasst das Design und die Umsetzung von Richtlinien welche die Zusammenarbeit betreffen. Dies ist in der Meta-Analyse mit „Struktur" bezeichnet und sieht für die Regulation sowohl formale Verträge wie auch informelle Regelungen oder eine Mischung aus beidem vor.

Diese drei Faktoren hängen mit der Evaluationsfunktion zusammen. Hierbei wird nach der Verteilung von Kosten und Nutzen gesucht. Eine stetig wiederkehrende Evaluation des Netzwerks, intern, betrifft teils das gesamte Gefüge, teils bestimmte Beziehungen

[121] Vgl. Sydow und Windeler 1998, 269, frei übersetzt
[122] Vgl. J. Sydow 2008, 59

oder sogar Individuen. Dabei ist nicht festgelegt, ob die Abfrage von Leistung und Erfolg formell oder observierend, von Innen oder von einer externen Instanz durchgeführt wird.

Sicherlich können sich die Funktionen des Netzwerkmanagements untereinander auch positiv oder negativ beeinflussen.[123] Es obliegt jedoch der Forschung, einen passenden Mix daraus und aus den weiteren, zahlreichen Faktoren der Evaluation zu nutzen. Vorstellbar sind so, je nach Bewertungsebene, auch Effizienz und Effektivitätskriterien, beziehungsgeführte Werte, Anstand und Vertrauen, Risiken oder Auswirkungen des Netzes auf umgebende Akteure, Institutionen oder Unternehmungen. Da hier nicht nur das Netzwerk, sondern auch dessen Governance untersucht werden soll, folgt nun die Darstellung der Kriterien bezüglich der Governance.

4.2 Erfolgsfaktoren von Netzwerkgovernance

Erfolgsfaktoren werden von der Forschung durchaus unterschiedlich betrachtet. Für die Meta-Analyse dieser Arbeit gilt es, einen Mittelweg zwischen einem einfachen, somit aber ungenauen System und einem komplexen, aber zu umfangreichen Bewertungssystem zu finden. Die folgenden drei Methoden legen die Bandbreite dar und vermitteln eine Orientierung bei der Gestaltung erfolgreicher Netzwerkgovernance.

Wood (2007)schöpft seine Auswahl an Kriterien für die Messung erfolgreicher Netzwerkgovernance aus den Daten dreier Gesundheitsnetzwerke in DuPage County, Illinois, USA. Obgleich sich viele Faktoren auf den Erfolg solcher Gesundheitsnetzwerke auswirken, sind es nach Wood drei besonders wichtige Faktoren, die berücksichtigt werden sollten: Er macht ein föderalistisches System als Grundlage aus, wie dies neben Provan (1983) auch Dill und Rochfort (1989), Morrissey et al. (1994) und Goldsmith und Eggers (2004)herausarbeiteten. Es existieren enge Verträge der Partner untereinander. Die NOA ist für das Gleichgewicht bezüglich Zentralisation und Dezentralisation, Koordination und Eigenständigkeit sowie Einheit und Vielfältigkeit zuständig.[124]

[123] Vgl. J. Sydow 2008, 60
[124] Vgl. Wood 2007, 18 f.

Ein weiteres Entscheidungskriterium ist es, überzeugte, visionäre Führungspersönlichkeiten und Manager zu haben. Werden die Bedürfnisse der Netzwerkteilnehmer über die der Organisation gestellt und sind die Manager engagiert und versuchen weitere Verbindungen innerhalb des Netzwerks zu knüpfen und Teilnehmer zu motivieren, hat das Netzwerk gute Voraussetzungen.

Realisieren die Netzwerkpartner den Vorteil, gewisse Herausforderungen besser im Verbund lösen zu können, ergibt sich ein weiteres wichtiges Kriterium: Die Netzwerkpartner sollten sich ergänzen. Nicht nur ein Anreiz entsteht, sondern auch gegenseitiges Vertrauen. Differenzen bezüglich Ressourcen oder Know-How können durch die Zusammenarbeit ausgeglichen werden, wodurch Synergien entstehen.

Beispiel eines Umfangreichen Systems bilden die „Gegenstände der Governance von Netzwerken“ von Windeler (2001). So nutzt Meckling (2003) folgende Beschreibung: *„Die Governance von Netzwerken meint in diesem Sinne die Regelung konstitutiver Bedingungen der Auswahl und Verwendung von Mitteln über Selektion, Allokation, Evaluation, Systemintegration, Positionskonfiguration und Grenzkonstitution, um Netzwerke als soziale Systeme zu konstituieren.“* Dieser Ordnungsrahmen formiert die von Netzwerkkoordinatoren aufgestellten Bedingungen, welche den internen und externen Netzwerkteilnehmern die Interaktion und Ausgestaltung von Beziehungen erleichtern.[125] Genauer setzt sich eine Governance von Netzwerken also aus den selektierten Akteuren und Handlungsträgern, der Ressourcenallokation bzw. der zweckmäßigsten Nutzung und Herstellung von Ressourcen im Netz, der Evaluation (siehe oben, 4.1) und der Integration der Handlungen und Beziehungen zusammen. Ebenfalls bilden die Konfiguration der Positionen der Netzwerkteilnehmer einerseits und die Konfiguration der Grenzkonstitution und somit der möglichen Ergebnisse andererseits einen Teil der Ausgestaltung.[126]

[125] Vgl. Windeler 2001, 267ff.
[126] Vgl. Windeler 2007, 355f.

Abbildung 17: Gegenstände der Governance von Netzwerken[127]

Obwohl die Komplexität hier zu guter Vergleichbarkeit und genauen Werten über die Governance von Netzwerken führen würde, finden sich keine Studien in ebenbürtiger Genauigkeit darüber, sodass es hier bei der Vorstellung der Methode bleibt.[128]

Das Modell von Provan und Kenis (2008) liefert die Erfolgsfaktoren, welche die Grundlage einer Messung darstellen, bereits mit. Die in Tabelle 7: *Kenngrößen effektiver Netzwerkgovernance* aufgeführten Eigenschaften spiegeln die Ergebnisse ihrer Untersuchungen wieder. Je stärker die Kriterien von der Idealform, also dem Rahmenwerk abweichen, desto geringer ist die Chance auf Effektivität und Effizienz.[129] Tritt ein solcher Fall ein, so führt dies entweder zur allgemeinen Ineffektivität des Netzwerkes, bis hin zum Verfall, oder es folgt ein Wechsel der Form der Netzwerkgovernance.

Diese Methode stellt den Untersuchungsrahmen der Meta-Analyse dieser Arbeit, die im anschließenden Abschnitt erläutert wird.

[127] Vgl. Meckling 2003 von Windeler 2001, 250 (verändert)
[128] Vgl. J. Sydow 2008, 61
[129] Vgl. Provan und Kenis 2008, 241

5 Meta-Analyse empirischer Studien

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Netzwerke im betriebswirtschaftlichen Kontext definiert und Typologien vorgestellt. Es wurde vom Überbegriff der Governance ausgehend die Netzwerkgovernance erklärt und eine Definition gegeben. Evaluation bzw. Erfolgsmessung von beiden Themen sind im letzten Abschnitt behandelt. Nun soll in der Meta-Analyse und in der anschließenden Diskussion eine Fusion der Vorarbeit stattfinden.

5.1 Methodik der Literaturrecherche

Um ausschließlich hochqualitative Quellen für die empirische Untersuchung zu nutzen, fanden lediglich Artikel in wissenschaftlichen Fachzeitschriften Anwendung. Der Kreis der Journale wurde durch eine anerkannte Bewertung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) eingeschränkt. Nur Journale, die im Ranking[130] mit einer Bewertung von „A+“ oder „A“ versehen wurden, sind in dieser Arbeit berücksichtigt. Eine anfängliche, zeitliche Einschränkung auf Werke der letzten zehn Jahre schloss gewisse, grundlegende und wichtige Quellen aus, sodass der Zeitraum auf 1980-2010erweitert wurde. Etwa 90% der später verwertbaren Quellen sind aus dem Zeitraum 1996-2009 wobei sich abermals 80% auf die letzten zehn Jahre beziehen.

Gesucht wurde in den Titeln, Schlagwörtern und „Abstracts“ der Paper in einschlägigen, wirtschaftswissenschaftlichen Datenbanknetzen nach folgenden Schlüsselbegriffen:

Tabelle 9: Suchbegriffe der Literaturrecherche

governance	network/s	alliance/s	organizational behaviour
organization/s	relationship/s	cooperation/s	organizational structure
management (style/s)	network governance	collaboration	organizational theory

Teilweise wurden auch verwandte Begriffe verwendet, Querverweise verfolgt und Quellen aufgenommen, welche zwar nicht der Auswahlmethodik entsprachen, aber in jeder Hinsicht dem Thema und dem Anspruch an Qualität entsprachen.

Weitere Ergebnisse brachte die Vertiefung der Suche in den am häufigsten auftretenden Journalen, unabhängig von Schlagwörtern. Zu diesen zählen:

[130] Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. 2009

Tabelle 10: fokale Journale der Recherche

- Academy of Management Journal
- Administrative Science Quarterly
- International Studies of Management & Organization
- Organization Science
- Organization Studies
- Public Organization Review
- Strategic Management Journal

Relevant für die Auswertung waren weiterhin nur Arbeiten mit empirischen Studien über die Governance von Netzwerken oder ähnlichen Themen. Ausschlusskriterium für Artikel, um in die Meta-Analyse aufgenommen zu werden, war die empirische Untersuchung der Governancestrukturen mindestens eines Netzwerkes. War dies erfüllt, ist das jeweilige Paper in die Analyse aufgenommen worden.

5.2 Faktoren der Literaturauswertung

Die Meta-Analyse der recherchierten Literatur dieser Arbeit gliedert sich in 3 Bereiche. Es wurden Details zu den untersuchten Netzwerken, zur vorherrschenden Governance und zur Methode der Studien aufgenommen. Die Faktoren der Netzwerkuntersuchung wurden in 4.1 teilweise vorgestellt und folgen im Wesentlichen den Ansätzen von Sydow.

Faktoren der vorherrschenden Governance wurden streng nach Provan und Kenis aufgenommen. Diese sind: Governance Formen (shared, lead, NAO), gegenseitiges Vertrauen, Anzahl der "Player" der Governance, Einigkeit über Ziele und benötigte Netzwerk Management Expertise und wurden in Tabelle 7 dargestellt. Entweder war in den Artikeln die Form der Governance explizit erwähnt, oder es waren hinreichend Anhaltspunkte für eine Interpretation vorhanden. Bezüglich Netzwerkgovernance ist diese eine abhängige Variable.

Zu den unabhängigen Variablen gehört, wie oben erwähnt, zuerst das gegenseitige Vertrauen. Die Verbreitung gegenseitigen Vertrauens im Netzwerk kann entscheidend für homogenen Erfolg sein. Die Vertrauensstufe der Netzwerkgovernance sollte der Stufe des gesamten Netzwerkes angepasst sein. Gerade bei weitverbreitetem, gegenseitigem Vertrauen führt „shared Governance“ zum Erfolg. Eine Sammlung von dyadischen Vertrauensbeziehungen würde nicht ausreichen. Nur enge und vielfältige Beziehungen werden intern weiterempfohlen und führen zu einem Netzwerkeffekt.

Herrscht geringes Vertrauen und geringe Dichte an Vertrauen vor, besteht keine Basis für Kollaboration und eine andere, vermittelte Form der Netzwerkgovernance ist angebracht. So ist für die Form der „lead organization“ kein hoher Vertrauensstandard nötig, wie es auch bei von Netzwerksverwaltungsorganisationen geführten Netzen der Fall ist.

Die Variable der Anzahl der Netzwerkteilnehmer zielt auf die Komplexität ab. Ein kleineres Netzwerk kann noch selbst verwalten. Steigt jedoch die Anzahl der Beziehungen untereinander exponentiell im Vergleich zu den Netzwerkteilnehmern, wird eine Selbstverwaltung unverhältnismäßig schwieriger. Schließlich liegt das Interesse des Netzwerkes darin, allen teilnehmenden Gruppen und Individuen Ihre Handlungen zu ermöglichen. Besteht Klärungsbedarf, so haben kleinere Netzwerke die Möglichkeit einer Besprechung. Große, oft auch örtlich getrennte Netzwerke mit zig teilnehmenden Unternehmen wären mit „shared governance“ hochgradig ineffizient. In diesem Rahmen eine Lösung zu erarbeiten und zu koordinieren ist sehr aufwendig und würde vielerorts einfach vernachlässigt werden. Die Lösung liegt deshalb darin, einen Makler einzusetzen und somit die Governanceaktivitäten zu zentralisieren. Die Berührungspunkte sind somit vielfach minimiert, was großen Netzwerken entgegenkommt, und weiterhin bestehen nur einige wenige Ansprechpartner für die Teilnehmer. Sicherlich existieren keine klaren Grenzen bei der Wahl der Governanceform, geht man von der Anzahl der Teilnehmer aus. Jedoch steht die NAO mit eigenen Organisationsstrukturen an oberster Stelle, wenn ein Netzwerk extrem groß ist.

„Network Goal Consensus” oder Einigkeit über Ziele ist die nächste Variable im Modell von Provan und Kenis. Generell ist Einigkeit der Partner im Netzwerk zuträglich, obgleich sich Uneinigkeit auch manchmal positiv auswirken kann. Sind die Ziele des eigenen Unternehmens mit denen des Netzwerkes stark im Einklang, so ist eine Abstimmung oder Planung einfacher, als wenn Diskrepanzen vorhanden sind. Die vielfältigen Ziele der Netzwerkteilnehmer erklären die Motivation der Zusammenarbeit, auch aber die Absichten des Netzwerks als Ganzes. Besteht in einem heterarischen System grobe Übereinstimmung über Ziele und Wege der Umsetzung dieser Ziele, findet verhältnismäßig viel Zusammenarbeit statt und die Netzwerkteilnehmer identifizieren sich mit dem Netz. Jedoch ist die Homogenität der

Ziele nicht zwingend nötig, da dies auch zu einer Situation von Wettbewerbsdruck führen kann und die Partner dann eine Zusammenarbeit vermeiden.[131] Obgleich hohe Einigkeit über Ziele die Zusammengehörigkeit stützt, können Netzwerke auch ohne, oder mit nur geringer Übereinstimmung, effizient sein. Dies hängt von der Art der Netzwerkgovernance ab. Während die Form „self governed" bei hohem Konsens am besten funktioniert, haben die teilnehmenden Organisationen trotzdem die Möglichkeit, eigene Ziele zu verfolgen, die nicht das Netzwerkziel stören.

Die Einigkeit über Ziele steht nicht notwendigerweise in Beziehung mit gegenseitigem Vertrauen, schließlich basiert letzteres auf Erfahrungen und nicht auf der Ähnlichkeit der Ziele. Andererseits, wenn sehr geringe bis gar keine Einigkeit über Ziele besteht, stellt sich die Frage ob es überhaupt sinnvoll ist, Teil eines Netzwerkes zu sein.

Die gemakelten (brokered) Formen der Netzwerkgovernance sind hier geeignet für die paritätischen Stufen der Zieleinigkeit. Ein führender Netzwerkpartner vertritt idealerweise die Interessen bei eher geringer Einigkeit, da er meist strategisch entscheiden wird und die Netzwerkteilnehmer, welche nur teilweise an den Zielen des gesamten Netzwerks interessiert sind, auftretende Konflikte nicht selbst lösen können. Dies gilt zumindest für den operativen und teils taktischen Planungshorizont.

Netzwerkverwaltungsorganisationen passen besser zu höherer Zieleinigkeit. Viele Schlüsselpersonen der teilnehmenden Unternehmungen partizipieren an der NAO, sind um die Ziele des gesamten Netzwerkes besorgt und versuchen, die Identifikation mit dem Netzwerk zu stärken. Die NAO sollte in reger Verbindung mit dem Netzwerk stehen, Konflikte lösen und zur Beteiligung motivieren. Somit ist die Einigkeit über Ziele generell hoch bei der NAO-Form der Netzwerkgovernance.

Schließlich bleibt der „Need for Network-Level Competencies", was mit Notwendigkeit von Netzwerk Management Expertise übersetzt werden kann. Letztlich liegt die Motivation der Bildung eines Netzwerkes in der Erweiterung der Möglichkeiten im Kollektiv. Fraglich ist jedoch, wie ein Netzwerk an die diesbezüglich nötigen Kompetenzen gelangt? Die unterschiedlichen Formen der Governance von Netzwerken stellen die an der Governance beteiligten Instanzen sowie externe Beteiligte vor vielfältige Herausforderungen. Bedingt die Netzwerkaufgabe besonders hohe

[131] Vgl. Park 1996

Zusammenarbeit der Teilnehmer intern, ist auch ein großes Maß an Koordinationsfähigkeit und aufgabenspezifische Kompetenzen gefordert. Dies muss durch die Governance bereitgestellt werden. Hierbei ist die Form der selbstverwaltenden Governance weniger geeignet, da die Anforderungen an die Netzwerkteilnehmer, welche Governanceaufgaben übernehmen, sehr hoch und speziell sind.

Diese Anforderungen sind jedoch explizit die Stärken der Form der „lead organization“ und der NAO. Hier können netzwerkspezifische Kompetenzen aufgebaut werden, und systematisch an das Netzwerk angepasst werden. Dies bezieht sich auch auf nach außen gerichtete Aufgaben des Netzwerkes wie beispielsweise das Absichern des Netzes gegen Extremeinflüsse der umgebenden Wirtschaft, das Sorgen für Ansehen und Legitimität oder das Werben für neue Partnerschaften. Je nach Netzwerk können diese Anforderungen unterschiedlich hoch sein und bedürfen zentral angesiedelter Kompetenz. Dies ist durch einen führenden Netzwerkpartner gegeben. Dieser dient so als Haupt-Ansprechpartner z.B. eines externen Geldgebers, der besonders auf gute Koordination und Bereitschaft wert legt. Sollten jedoch die Fähigkeiten einer „lead organization“ nicht ausreichen oder nicht auf die Anforderungen passen, sollte besser die Form der NAO gewählt werden. Diese bringt die nötige Flexibilität mit und ist imstande, auch finanzielle Anstrengungen zu unternehmen, um Differenzen im Anforderungsprofil zu schließen, was einer „lead organization“ nicht gleichermaßen gelingt.

Den dritten Bereich der Meta-Analysestellt die spezielle Methodik der Untersuchung. Hierbei bot es sich an, die Art der Befragung (Fragebogen, Interview, Sekundärdaten) und die Analyseebene (Dyade, global) aufzunehmen. Ferner interessierte, ob es nur ein oder mehrere Informanten gab, ob die Studie Longitudinal oder Retrospektiv war, ob einseitig oder mehrdimensional untersucht wurde und ob die Studie qualitativen oder quantitativen Charakter hat.

Vor allem der Auswertungsbereich „Governance“ war mit Interpretationsspielraum versehen. Nicht immer boten die Studien klare Anhaltspunkte für das Setzen der Variablen. Eine Übersicht der Meta-Analyse liefert dieser Ausschnitt:

Tabelle 11: Einblick in die Meta-Analyse

Paper		Netzwerk							Governance							Methode							
Author	Jahr	Branche	Land	Größe	Symmetrie	Typ	Struktur	Prozesse	Form der Netzwerk Governance	Trust / gegenseitiges Vertrauen	Anzahl der "Player" der Governance	Goal Concensus / Einigkeit über Ziele	Need for Netwok Level Competencies	Commitment	Cooperation / Coordination	Analyseebene	network success - type of measure	Quantitativ	Qualitativ	Method	Informant	Design	n_1 (Anz. Dyaden / Netzwe
Turnbull, S.	2007	Public	Austral	medium	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal	Contract	NA	NA	High	Moderate	Mo	Low	Global	NA		x	SD	NA	R	NA
Gong et al. (200	2007	Manufacturir	China	diverse	symmetrisch	stabil	formell	horizonta	Contract	NA	x	NA	x	NA	x	Dyad	S	x		F	S	R	224
Krause et al. (20	2007	Automotive	USA	Big	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal	Lead	High	Few	Moder	Low	x	x	Dyad	S			F	S	R	352
Richardson, B.	1995	Financial	UK	Big	asymmetrisch	dyna	formell	gemisch	Lead	High	Few	Moder	Low	x	NA	Global	O		x	SD	M	R	1
Field & Meile (2	2008	Financial	USA	diverse	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal	Lead	High	Moderate	High	High	x	x	Dyad	M	x		F	S	R	NA
Mesquita et al. (	2008	Manufacturir	USA	diverse	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal	Lead	Moderate	Moderate	Moder	Moderate	NA	x	Dyad	S		x	F	S	R	NA
Park, S. H.	1996	diverse	intern	diverse	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal	Lead	NA	x	x	x	NA	x	Global	M	x		SD	S	R	NA

Die vollständige Tabelle findet sich in einer auf den Inhalt optimierten und zweigeteilten Form im Anhang (siehe Tabelle 13: *Literaturrecherche, Tabelle, Netzwerk* Seite 62 und Tabelle 14: *Literaturrecherche, Tabelle, Governance und Methode* Seite 65).

5.3 Auswertung der Literatur

Von den insgesamt 160 Artikeln, welche bei der Literaturrecherche gefunden wurden, entsprachen 97 den groben Kriterien nach Suchworten im „Abstract“, in den Schlüsselwörtern oder im Titel der Arbeit. Eingehendes Studium dieser, hinsichtlich der Thematisierung von Netzwerkgovernance und diesbezüglicher Empirie, reduzierte die Menge der auswertbaren Artikel auf eine Anzahl von 40. Vielmals wurde Governance nicht explizit untersucht oder die Arbeit enthielt keine Empirie. Wiederum 12 davon basieren auf der Analyseebene der Dyade, was einer Untersuchung von Netzwerken nur teilweise genügt.

Die Analyse der in den recherchierten Artikeln untersuchten Netzwerke und der vorherrschenden Form der Netzwerkgovernance ergab folgendes:

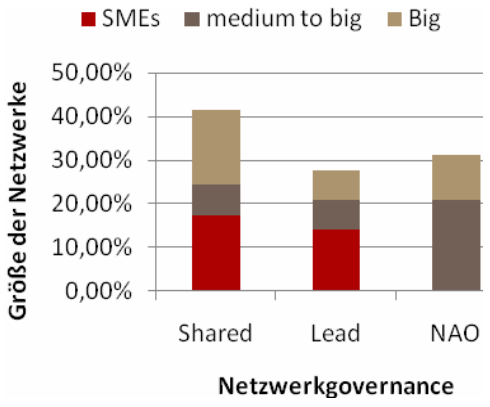


Abbildung 18: Netzwerkgröße und Governance

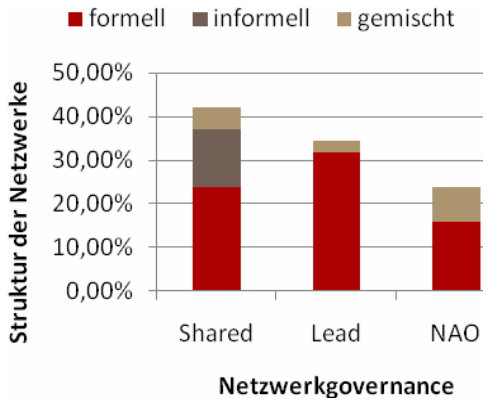


Abbildung 19: Netzwerkstruktur und Governance

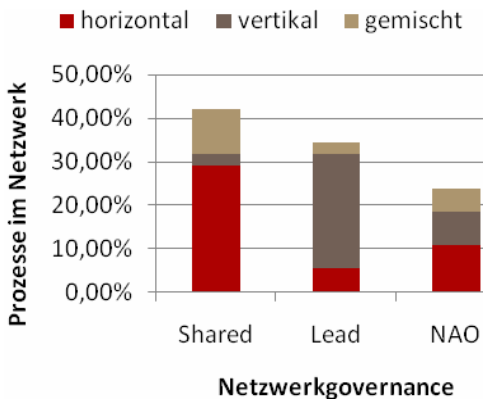


Abbildung 20: Netzwerkprozesse und Governance

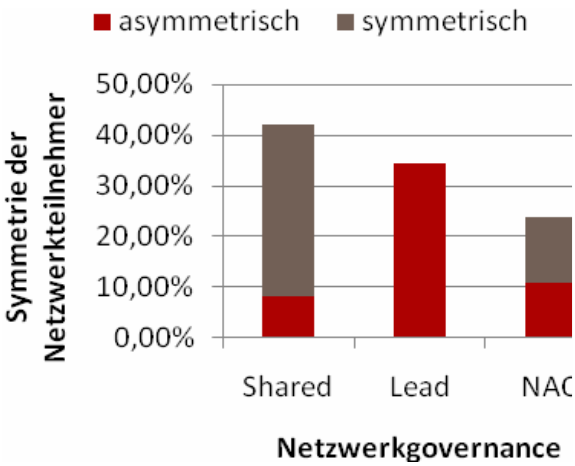


Abbildung 21: Netzwerksymmetrie und Governance

Dargestellt sind Eigenschaften von Netzwerken bezüglich der drei Hauptmodi der Netzwerkgovernance. Wie auch bei Park (1996) vorhergesehen wurde, überwiegt der Anteil an bilateraler Netzwerkgovernance mit 76% gegenüber der trilateralen Form.[132]Abbildung 18 zeigt, dass kleine und mittelständige Unternehmen die Netzwerkgovernance-Form „Shared-“ und „Lead Governance“ bevorzugen. Der große Anteil von großen Unternehmen in der Kategorie der „Shared Governance“ fällt auf. Generell ist der Anteil der „Shared Governance“ mit etwa 40% am höchsten.

Die Netzwerkstruktur ist vorwiegend formell geprägt. Wie in Abbildung 19 zu erkennen ist, überwiegt diese absolut. Vor allem bei der Lead Governance sind die Netzwerkstrukturen formell. Informalität tritt hier nur bei gemeinschaftlich verwalteten Netzwerken auf. Mischformen bedeuten das Vorhandensein beider Muster.

Idealtypisch bzw. der Theorie folgend zeigt sich die Verteilung der Prozesse. In Abbildung 20 wird der Unterschied von „Shared-“ zu „Lead Governance“ bezüglich der Heterarchie deutlich. Scharf vertikal geprägt ist die Lead Governance Form der Netzwerkgovernance in den Studien der Meta-Analyse. Den Gegenpol bildet die Form der Selbstverwaltung, deren Prozesse horizontal und somit dezentral geartet sind. Eine weitere Parallele zu den Studien von Park (1996) ist, dass vertikale Netzwerke seltener NAO’s nutzen, um Interaktionen und die Entwicklung von Beziehungen zu managen.[133]

Ein deutliches Bild zeigt die Symmetrieverteilung in Abbildung 21. Demnach folgt die Form der Shared Governance denjenigen Netzen, welche stark symmetrisch geprägt

[132] Vgl. Park 1996, 817
[133] Park 1996, 817

sind, also in denen ein Leistungsgleichgewicht besteht. Konträr zeigt sich ausschließlich Asymmetrie als Kondition für die Verwaltungsrolle eines dominanten Netzwerkteilnehmers. Die dritte Kategorie der Netzwerkverwaltungsorganisation nimmt abermals eine Zwischenstellung ein.

In wieweit passt das Modell von Provan und Kenis auf die Realität? Lassen sich die Ausprägungen der Variablen „gegenseitiges Vertrauen“, „Anzahl der "Player" der Governance“, „Einigkeit über Ziele“, „benötigte Netzwerk Management Expertise“ (siehe Tabelle 7: Kenngrößen effektiver Netzwerkgovernance) auf die Daten von den in wissenschaftlichen Studien untersuchten Netzwerken übertragen? Anhand der Daten über die Netzwerkgovernance aus der Literaturrecherche lässt sich der Grad der Übereinstimmung des Modells von Provan und Kenis (2008) mit den in den Studien untersuchten Netzwerken berechnen. Verglichen werden hier die Werte der Variablen, welche die drei Formen der Netzwerkgovernance beschreiben. Je nach Ausprägung stimmt also der Wert der Studie mit dem Modellwert überein, liegt in der Nähe oder widerspricht diesem. Teilweise konnte in den Studien kein explizierter Wert ausgemacht werden, sodass nicht alle Datensätze komplett auswertbar sind. Tabelle 12 zeigt den prozentualen Wert der Übereinstimmung, entsprechend den Kriterien des Modells. Negative Werte bedeuten, dass die in den Studien gefundenen Werte dem Modellwert entgegenstehen. Neutrale Werte deuten auf Indifferenz hin.

Tabelle 12: Verifizierung des Modells von Provan und Kenis (2008)

	Trust	Player	Goals	Competence	Sum
Shared	69%	44%	-6%	50%	39%
Lead	-8%	31%	0%	38%	15%
NAO	20%	0%	40%	0%	15%
Sum	27%	25%	11%	29%	23%

Die Kriterien der Arten der Netzwerkgovernance aus den in der Literaturrecherche studierten Netzwerken entsprechen zu 23% der theoretischen Modellform von Provan und Kenis (2008).

6 Ergebnisse und Diskussion

Wie im vorangegangenen Abschnitt erwähnt, besteht eine „Forschungslücke“ bezüglich der Governance von Netzwerken. Es existieren kaum Studien, die Netzwerkgovernance explizit untersuchen, oder ihren Erfolg generell analysieren.[134] Von den 40 auswertbaren Studien basieren nur 28 auf der Analyseebene des Netzwerkes. Keine dieser Arbeiten untersucht Netzwerkgovernance direkt oder den sich ergebenden Erfolg bei der Realisierung jener. Dies mag mit dem Umstand zusammenhängen, dass dieses Forschungsgebiet noch relativ neu ist und es erst jetzt Modelle und Erklärungen der Netzwerkform von Governance gibt. Hierzu zählt Park (1996)als Vorreiter, sowie Windeler (2007)und Provan und Kenis (2008), welche das Modell genauer beschrieben und weiterentwickelt haben. Zu beachten ist jedoch die Abgrenzung der Netzwerkgovernance zu anderen Formen der Governance, wie in 3.2 oben beschrieben.

Die Auswertung der Meta-Analyse liefert meist die Bestätigung der Theorie, teils aber auch Widersprüche. Dies ist jedoch in Relation zum ungenügenden Forschungsstand dieses Bereiches zu sehen (siehe 6.1 unten).Interessant ist der große Anteil der „Shared Governance“ bei großen Unternehmensnetzwerken (siehe Abbildung 18, oben). Dies widerspricht der Theorie von Park (1996) und Provan und Kenis (2008), nach der große, horizontale Netzwerke zunehmend komplexere Strukturen ausbilden, was eine Selbstverwaltung sehr erschwert. Spezialisiertes Know-How muss aufgebaut werden, was einzelnen Netzverwaltern in Nebentätigkeit nicht gelingt und somit ihre Kompetenzen überschreitet. Mit einer Netzwerkverwaltungsorganisation wäre jedoch Kompetenz als auch Flexibilität gegeben. Auch Park (1996, 818) bestätigt, dass horizontale Netzwerke mit zunehmender Komplexität der Transaktionen und zunehmender Unsicherheit in trilaterale Governancestrukturen übergehen.[135] Da jedoch „shared governance“ die flexibelste und anpassungsfähigste Form der Netzwerkgovernance ist, ist es gut möglich, dass sie große Netzwerke einfach beibehalten, und sich somit das Phänomen erklären lässt.

Wie erwartet nutzen die informellen Strukturen von Netzwerken fast ausschließlich die Form der Selbstverwaltung. Dies ist auf die lose Struktur des Netzwerkes

[134] Vgl. J. Sydow 2008, 61
[135] Park 1996, 818

zurückzuführen. Eingespielte, ältere Netzwerke, deren Bindung formell gefestigt ist, stützen die Governance auf einen dominanten, besonders geeigneten Partner im Netzwerk. Jedoch ist zu beachten, dass zentralisierte Strukturen einer Governance potentielle Engpässe bedeuten.[136]

Die Organisationsstruktur im Netzwerk spiegelt sich bei der vorherrschenden Art der Governance wieder. Wie die Literaturrecherche belegt, ist „shared governance" die vorherrschende Form der Governance bei horizontal geprägten Prozessen. Die Absenz von Hierarchie erlaubt die Verteilung der Aufgaben der Netzwerkverwaltung auf gewisse Schlüsselpositionen - Entgegen der Situation von Netzen mit Rangfolge. Hier bestätigt die Großzahl der Studien, dass übergeordnete Netzwerkpartner die Führung in der Netzwerkverwaltung übernehmen. Dieser Umstand wird von den Daten über die Symmetrie der Netzwerkteilnehmer bestätigt. Agieren die Unternehmen auf Augenhöhe und ist die gegenseitige Leistungsbilanz ausgeglichen, funktioniert die „shared network governance". Studien von Park (1996) belegen, dass die Gefahr der Auflösung von horizontalen Netzwerken etwa doppelt so hoch ist, wie die von vertikalen Netzwerken. Nachdem die Entwicklung des Riskos im ersten Jahr parallel verläuft, zeigt sich in den kommenden Jahren eine deutliche Differenz.[137]

Die im Modell von Provan und Kenis (2008, 241) gegebenen Vorschläge bezüglich der Beziehung der Faktoren, konnten in dieser Arbeit, aufgrund der fehlenden, empirischen Daten nicht bestätigt werden. Zwar decken sich die Strukturen der Netzwerke und deren Governance mit den Annahmen des Modells, jedoch kann man aufgrund dessen nicht auf Erfolg bzw. Effektivität und Effizienz schließen. Hier ist dedizierte Empirie nötig.

Wie Tabelle 12: *Verifizierung des Modells von Provan und Kenis (2008)*zeigt, herrscht bezüglich „shared governance" ein Zusammenhang zwischen der Idealkonstellation des Modells und dem Durchschnitt der analysierten Studien der Literaturrecherche. Der Faktor „Einigkeit über Ziele" steht dem jedoch entgegen. Bei den übrigen beiden Formen der Netzwerkgovernance liegt die Übereinstimmung mit nur 15% sehr niedrig und man kann nicht von Verifizierung sprechen.

[136] Van Alstyne 1997, 107
[137] Vgl. Park 1996, 818 f.

Anhand der Erkenntnisse, welche durch diese Arbeit gesammelt wurden, lassen sich Empfehlungen bezüglich weiterführender Forschung formulieren. Wie sollte Netzwerkgovernance empirisch untersucht werden? Welche Gebiete der Netzwerkgovernance sind vorrangig zu untersuchen bzw. geben vorrangig Aufschluss?

Von Bedeutung ist das gesamte Netzwerk, welches somit auch möglichst umfassend erforscht werden sollte. Als Analyseeinheit bietet sich also das gesamte Netzwerk an, nicht nur eine oder mehrere Dyaden. Faktoren sollten multidimensional aufgenommen werden und die Datenerhebung generell vielschichtig und genau erfolgen, um größtmögliche Objektivität zu erreichen. Da sich Governance nur begrenzt formal aufnehmen lässt, sind eingehende Interviews Voraussetzung, um informelle Strukturen und Beziehungen zu erfassen, auf welchen die Governance basiert.

Von fundamentaler Wichtigkeit ist die Unterscheidung der Netzwerke nach deren Bestimmung und Ziel. Civil Society Organizations (CSO) wie NGO's und NPO's, verfolgen mitunter Ziele, die sich konträr zu denen von Netzwerken von Unternehmungen darstellen. Diese grundsätzlich unterschiedliche Ausrichtung wirkt sich auf die Netzwerkstruktur und folglich auch unmittelbar auf die Governance aus.

Als Gegenstand weiterer Forschung ist vor allem die Fortentwicklung einer Netzwerkgovernance in Anlehnung an die zeitliche Veränderung der Netze interessant. Was geschieht, wenn sich die Form der Governance ändern muss? Ändert man nichts an der Struktur, führt dies höchstwahrscheinlich zur Ineffektivität oder sogar zum Versagen der Netzwerkbeziehung. Wachstum oder auch Reduzierung der Netzwerkgröße beeinflusst die interne Struktur und verlangt je nach Ausmaß die Anpassung der Form der Governance. Zwar bestehen diverse Untersuchungen bezüglich der zeitlichen Entwicklung von Netzwerken[138], diese beziehen sich aber hauptsächlich auf die Veränderung von Netzwerkbeziehungen, und nicht auf die Weiterentwicklung von Netzwerkgovernance. So ließe sich die Hypothese prüfen, ob ein Übergang von „shared governance" über „lead governance" hin zu „NAO" mit wachsender Netzwerkgröße und Komplexität stattfindet. Eine Studie von Sauvée (2002) hat gezeigt, dass es gewisse Anzeichen aus der institutionellen und organisatorischen Gestaltung für die Wahl von Netzwerkgovernance gibt. Zentrale

[138] Vgl. Gulati und Gargiulo 1999, Human und Provan 2000 und Isett und Provan 2005

Entscheidungsträger bzgl. strategischer Werte werden für fortlaufende Kohärenz in der Entwicklung eines Netzwerkes benötigt. Gleichzeitig sollten Entscheidungen von operativem oder taktischem Charakter besser dezentralisiert, also auch auf Ebenen verteilt, angesiedelt werden. Kontrollmechanismen und Anreizsysteme beruhen den Untersuchungen von Sauvée zufolge gänzlich auf dezentralen Strukturen.[139]

Ebenfalls sollte der Bezug zur Wirtschaft hergestellt werden. Um eine nicht nur theoretisch, sondern auch empirisch substanzielle Empfehlung bezüglich einer erfolgversprechenden Governance für ein bestimmtes Netzwerk aussprechen zu können, sollten die Auswirkungen der drei Formen von Netzwerkgovernance genauestens erforscht werden. Die theoretischen Rahmenwerke bestehen (siehe 3.3 oben). Empirisch interessieren Gestaltungskriterien welche in Kooperationen zur Anwendung kommen sollten.

6.1 Kritik

Wie im Abschnitt über die Netzwerke beschrieben ist (siehe Abschnitt 2,Netzwerke), sind die Typologien dieser vielfältig. Weiterhin sind es jedoch die Inhalte, Ziele und thematischen Ausrichtungen der Netzwerke, welche neben der organisationstheoretischen und der strukturationstheoretischen Untersuchung eine genauere Einteilung erlauben. Ebendiese Felder der Netzwerke beeinflussen die jeweilige Netzwerkgovernance. Ein als CSO oder NGO auftretendes Netzwerk positioniert sich anders, agiert unterschiedlich und verfolgt andere Netzwerkziele als eine rein wirtschaftliche Kooperation von Unternehmen. Ein gleichwertiger Vergleich von Netzwerkgovernance über alle inhaltlichen Arten von Netzwerken hinaus scheint also nicht fundiert. Die hieraus folgenden Implikationen sind mit Sicherheit relevant, jedoch im Umfang dieser Arbeit nicht zu berücksichtigen gewesen. Vielmehr sollte der Einfluss der Inhaltsorientierung von Netzwerken auf die Netzwerkgovernance eigens thematisiert und erforscht werden.

Die Untersuchung von Netzwerken ist extrem aufwendig und kompliziert, da es so gut wie unmöglich ist, die Diversität der kooperativen Handlungen vollständig zu erfassen. Somit ist auch das Aufstellen einer repräsentativen Auswahl von Netzwerken aus dem

[139] Vgl. Sauvée 2002, 9

gesamten inhaltlichen und formellen Spektrum, welches die Anforderungen für externe Übertragbarkeit erfüllt, äußerst schwierig.[140]

Wie Sydow bemerkt, basiert beispielsweise der Faktor Transaktionseffizienz der Transaktionskostentheorie auf einer dyadischen Beziehung. An anderer Stelle wird gar die Wertseite oder eine Kombination der Analyseansätze genutzt.[141] Teilweise wurde in den der Literaturrecherche dieser Arbeit zugrunde liegenden Artikeln die Dyade als Forschungsgegenstand gewählt. Wie im Abschnitt 2.1:*Typologien von Netzwerken* dargestellt ist, beginnt die eigentliche Netzwerkdefinition erst bei einer Teilnehmeranzahl von drei oder mehr. Um eine Aussage über ganze Netzwerke machen zu können, reicht also die Untersuchung von Dyaden nicht. Wird nur ein Teilnehmer des Netzwerks befragt, ist die Aussagequalität über das gesamte Netzwerk sogar noch eingeschränkter und subjektiv. Der hier durchgeführten Analyse liegen teilweise auch Arbeiten, welche auf Dyaden basieren, zugrunde, was sich jedoch angesichts der Forschungsfrage nicht besonders negativ auswirkt. Zukünftige Forschungen im Bereich der Netzwerke sollten aber ausschließlich mit mehr als nur Dyaden arbeiten, um der Komplexität des Gefüges gerecht zu werden und um fundierte Aussagen treffen zu können.

Das hier genutzte Modell von Provan und Kenis (2008) besteht aus vier Faktoren. Es ist jedoch nicht festgeschrieben, dass dies die einzigen oder besten Faktoren für die Beschreibung von Netzwerkgovernance sind. Es ist sogar wahrscheinlich, dass andere Faktoren durch das Fortschreiten der Forschung identifiziert werden, und die bestehenden ablösen. Weitere Erkenntnis kann hier die Empirie liefern.

6.2 Fazit und Ausblick

Diese Arbeit hat sich mit Governancestrukturen in Netzwerken beschäftigt und die Breite der wichtigsten Modelle und Erklärungsansätze untersucht. Die bestehenden Theorien zur Organisationsform des Netzwerkes als auch zum Thema Governance allgemein sind zahlreich und hinreichend bezüglich Ihrer wissenschaftlichen Erforschung. Das spezielle Feld der Governance in Netzwerken befindet sich jedoch,

[140] Vgl. Park 1996, 816
[141] Vgl. J. Sydow 2008, 68

wie sich zeigt, erst in den theoretischen Anfängen seiner Erforschung. Zudem existiert keine umfassende Empirie welche der Netzwerkgovernance eigens gewidmet wäre.

Das Modell über Formen der Netzwerkgovernance von Provan und Kenis (2008) macht drei Formen der Governance von Netzwerken aus: Die „shared Governance“, die „lead Governance“ und die Form der „Network Administrative Organisation“. Hierzu liefert es die Erklärungsansätze anhand von den Faktoren: „gegenseitiges Vertrauen“, „Anzahl der "Player" der Governance“, „Einigkeit über Ziele“ und „benötigte Netzwerk Management Expertise“. Die somit definierten Idealtypen entsprechen dem theoretischen Kontext, lassen sich aber nur teilweise im Rahmen der Literaturrecherche bestätigen. Trotzdem wird deutlich, dass die Struktur des Netzwerkes mit der Struktur der dort bestehenden Governance korreliert. Die gegebenen Faktorausprägungen der theoretischen Idealtypen können als Leitlinien für die Umsetzung und Anpassung einer Netzwerkgovernance angesehen werden.

Nachdem eine wachsende Kluft einerseits zwischen theoretischen Vorstellungen von Governanceformen und der sich entwickelnden Realität andererseits ausgemacht wurde, hat sich die Forschung zunehmend des Themas angenommen.[142]In dieser Arbeit wird die Anwendbarkeit des Modells der Netzwerk Governance von Provan und Kenis (2008) überprüft. Um in einem nächsten Forschungsschritt zu verifizieren, bis zu welchem Grad die Anwendung des untersuchten Konzepts auch erfolgskritisch ist, sind neue, umfangreiche Primärdatenerhebungen nötig.

Netzwerkgovernance im Kontext von medizinischen Versorgungsnetzwerken wird zurzeit intensiv von Addicott (2008) in Zusammenarbeit mit Ferlie (2007) und gemeinsam mit McGivern (2007, 2006) erforscht. Tenor ist, dass sich der britische Gesundheitssektor zusehends der innovativen Organisationsform des Netzwerks annimmt. Dieser Forschungsbereich ist auch aufgrund der anhaltenden, globalen Umstrukturierung des Gesundheitssektors von Bedeutung und würde von eingehenden Studien der Netzwerkgovernance profitieren.

Weiterhin zeigte die Literaturrecherche, dass vor allem die Rolle des Managements genauer beleuchtet werden sollte. Die Arbeiten zur Netzwerkgovernance bemerken zwar die Wichtigkeit, welche dem Management bei der Umsetzung oder der

[142] Vgl. Zenger und Hesterly 1997, 210

Problemlösung zugeschrieben ist, entwickeln bzw. präsentieren jedoch nicht die dazu nötigen Handlungen und Methoden. Auch dies wäre eine nutzenbringende Ergänzung, welche die Netzwerkform von Governance in Ihrer wissenschaftlichen Aufarbeitung weiterführen würde.

Anhang

Tabelle 13: Literaturrecherche, Tabelle, Netzwerk

Legende: Die in den folgenden Tabellen aufgeführten Studien, welche keine Werte eingetragen haben, sind jene, die zwar Ergebnis der Literaturrecherche, nicht jedoch für die Auswertung passend sind. Manche Studien behandeln mehr als nur ein Netzwerk, und sind somit teils mehrfach gelistet.

Studie	**Netzwerk**						
	Branche	**Land**	**Größe**	**Symmetrie**	**Typ**	**Struktur**	**Prozesse**
Addicott, R. (2008)	Health Care Services	UK	medium to big	symmetrisch	dynamisch	formell	vertikal
Addicott, R. and E. Ferlie (2007)	Health Care Services	UK	medium to big	symmetrisch	dynamisch	formell	vertikal
Addicott, R., G. McGivern et al. (2006)	Health Care Services	UK					
Addicott, R., G. McGivern et al. (2007)	Health Care Services	UK	medium to big	symmetrisch	dynamisch	formell	vertikal
Ahmadjian, C. L. and J. R. Lincoln (2001)	Automotive	Japan	medium to big	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Ahuja, G., F. P. Jr. et al.(2009)	Chemical	international	Big	asymmetrisch	stabil	formell	horizontal
Alge Bradley, J., C. Wiethoff et al.(2003)							
Arino et al (2008)	Cross-Sectional	Spain	diverse	symmetrisch	stabil	formell	gemischt
Barr, Jason (2009)							
Biggsl, T. and K. Shah Manju (2006)	diverse	Sub-Sahara Africa	SMEs	symmetrisch	stabil	informell	vertikal
Blau, J. R. and R. D. Alba (1982)							
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004)	Consultancy	Netherlands	SMEs	asymmetrisch	dynamisch	gemischt	horizontal
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004)	Consultancy	Netherlands	SMEs	symmetrisch	dynamisch	formell	horizontal
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004)	Consultancy	Netherlands	SMEs	symmetrisch	stabil	formell	horizontal
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004)	Consultancy	Netherlands	SMEs	symmetrisch	dynamisch	gemischt	horizontal
Brown, J. L. and D. J. Cooper (1996)	Accounting	international	Big	symmetrisch	stabil	formell	horizontal
Carlarne, C. and J. Carlarne (2006)							
Carpenter, M., A. and J. D. Westphal (2001)	diverse	USA	medium to big	asymmetrisch	dynamisch	informell	horizontal
Chan, S. H., J. W. Kensinger et al.(1997)							
Demil, B. and X. Lecocq (2006)	Software						
Ebers, M. and J. C. Jarillo (1997)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Elkins, Z., A. T. Guzman et al.(2006)							
ERÇEK, M. and A. İ. SAY (2008)	TQM	Turkey	Big	asymmetrisch	stabil	formell	gemischt

Studie	Netzwerk						
	Branche	**Land**	**Größe**	**Symmetrie**	**Typ**	**Struktur**	**Prozesse**
Field & Meile (2008)	Financial	USA	diverse	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Gerwin, D. and J. S. Ferris (2004)							
Geyskens, I. and J.-B. E. M. Steenkamp (2000)	diverse	Belgium	SMEs	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Gietzmann, M. B. (1996)							
Gong et al. (2007)	Manufacturing	China	diverse	symmetrisch	stabil	formell	horizontal
Goyal, S. (2003)				asymmetrisch	stabil	formell	horizontal
Grover, V. and P. Ramanlal (1999)							
Gulati & Sytch (2007)	Automotive	USA	diverse	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Gulati, R. (1998)							
Houmanfar, R., J. Rodrigues Nischal et al. (2009)							
Jackson, P. M. (2001)	Public Assets, Government	UK					
Johanson, J.-E. (2006)	Government	Finland	Big	asymmetrisch	regional	formell	horizontal
Johnston, S. and L. McAlevey (1998)	diverse	Japan					
Jones, C., W. S. Hesterly et al. (1997)	NA	NA	NA	NA	dynamisch	informell	gemischt
Kale & Singh (2007)	Cross-Sectional	USA	Big	symmetrisch	dynamisch	gemischt	gemischt
Keast, R., M. Mandell et al.(2006)							
KNITTEL, C. R. and V. STANGO (2009)							
Kochan, T. A. and S. A. Rubinstein (2000)	Automotive	USA	big	symmetrisch	stabil	formell	horizontal
Koza & Dant (2007)	Retail	Nordamerika	diverse	asymmetrisch	stabil	formell	gemischt
Krackhardt, D. (1990)							
Krause et al. (2007)	Automotive	USA	Big	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Krishnanet al. (2006)	Cross-Sectional	India	Big	symmetrisch	stabil	formell	horizontal
Krug, B. and H. Hendrischke (2008)	diverse	China	SMEs	asymmetrisch	regional	gemischt	vertikal
Lavie, D. (2008)							
Lee, K. and J. M. Pennings (2002)		Denmark					
McDonald, M. L., P. Khanna et al. (2008)	diverse	USA	diverse	asymmetrisch	dynamisch	informell	horizontal
Mendelson, H. and R. R. Pillai (1999)	Elektroindustrie	international	diverse	asymmetrisch	dynamisch	formell	gemischt
Mesquita et al. (2008)	Manufacturing	USA	diverse	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Miles, R. E. and C. C. Snow (2007)							
Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000)	mental health systems	USA	medium to big	symmetrisch	regional	formell	horizontal
Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000)	third party governance	USA	Big	asymmetrisch	dynamisch	formell	vertikal
Moseley, A. and O. James (2008)	Homelessness services	UK	medium to big	asymmetrisch	regional	gemischt	vertikal
Moseley, A. and O. James (2008)	Homelessness services	UK	medium to big	asymmetrisch	regional	gemischt	horizontal
Moseley, A. and O. James (2008)	Homelessness services	UK	medium to big	asymmetrisch	regional	gemischt	horizontal

Studie	Netzwerk						
	Branche	Land	Größe	Symmetrie	Typ	Struktur	Prozesse
Neu, D., O. Gomez Elizabeth et al.(2006)							
Park, S. H. (1996)	diverse	international	diverse	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Park, S. H. (1996)	diverse	international	diverse	symmetrisch	stabil	formell	horizontal
Pedersen, T. and S. Thomsen (1999)	diverse	Europe					
Preker, A. S., G. Carrin et al. (2002)							
Pye, A. (2004)	diverse						
Raab, J. and P. Kenis (2009)							
Rhodes, R. A. W. (2007)							
Richardson Alan, J. and E. Kilfoyle (2009)	Accounting						
Richardson, B. (1995)	Financial	UK	Big	asymmetrisch	dynamisch	formell	gemischt
Robinson, D. T. and T. E. Stuart (2007)	Biotech				stabil	formell	
Schout, A. and A. Jordan (2005)	Government	Europe	Big	symmetrisch	stabil	formell	horizontal
Silverman, R. M. (2009)	Housing	USA					
Squazzoni, F. (2008)							
Stewart, I., D. Barnes-Holmes et al. (2006)							
Subramani, M. R. and N. Venkatraman (2003)	Retail	Canada	SMEs	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Toms, S. and I. Filatotchev (2004)	Apparel	UK					
Trebing, H. M. (2000)							
Turnbull, S. (2003)							
Turnbull, S. (2007)	Public Assets, Government	Australia	medium to big	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Turnbull, S. (2007)	Public Assets, Government	Australia	SMEs	asymmetrisch	stabil	formell	vertikal
Turnbull, S. (2007)	Public Assets, Government	Australia	SMEs	symmetrisch	dynamisch	formell	horizontal
Turnbull, S. (2007)	Public Assets, Government	Australia	medium to big	asymmetrisch	regional	formell	horizontal
Uys, P. (2002)							
Uzzi, B. and J. J. Gillespie (2002)	Financial						
van Alstyne, M. (1997)							
Wang Zhi, H. and S. Horsburgh (2007)	Aeronautics	international	Big	symmetrisch	stabil	formell	horizontal
Wathne, K. H. and J. B. Heide (2004)	Apparel	USA	diverse	asymmetrisch	dynamisch	formell	vertikal
Welp, Y., F. Urgell et al. (2007)		Catalonia					
Westphal, J. (2008)							
Westphal, J. D. and E. J. Zajac (1997)							
Westphal, J. D. and I. Stern (2006)	industrial and service firms	USA	medium to big			informell	
Wood, C. H. (2007)	Health Care Services	USA	Big	symmetrisch	regional	formell	gemischt
Wood, C. H. (2007)	Health Care Services	USA	medium to big	symmetrisch	regional	formell	gemischt

Studie	Netzwerk						
	Branche	Land	Größe	Symmetrie	Typ	Struktur	Prozesse
Wood, C. H. (2007)	Health Care Services	USA	medium to big	symmetrisch	regional	informell	gemischt
Wood, C. H. (2007)	Health Care Services	USA	Big	symmetrisch	regional	informell	gemischt
Yong, Z. and D. Dilts (2004)							
Zajac, E. J. and J. D. Westphal (1996)	diverse	USA					
Zenger, T. R. and W. S. Hesterly (1997)	diverse	USA	Big				
Zollo et al. (2002) (2002)	Biotech	USA	diverse	symmetrisch	stabil	formell	horizontal

Tabelle 14: Literaturrecherche, Tabelle, Governance und Methode

Studie	Governance							Methode							
	Form der Netzwerk Governance	Trust / gegenseitiges Vertrauen	Anzahl der "Player" der Governance	Goal Concensus / Einigkeit über Ziele	nötige Netzwerk-management Expertise	Commitment	Cooperation/ Coordination	Analyseebene	network success - type of measure	Quantitativ	Qualitativ	Method	Informant	Design	n_1 (Anz. Dyaden/ Netzwerke, ...)
Addicott, R. (2008)	NAO	NA	x	x	NA	NA	x	Global	S			SD	M	R	117
Addicott, R. and E. Ferlie (2007)	NAO	x	NA	x	NA	NA	x	Global	S			SD, IN, F	M	R	117
Addicott, R., G. McGivern et al. (2006)												IN			
Addicott, R., G. McGivern et al. (2007)		x					x	Global	S			SD, IN	M	R	117
Ahmadjian, C. L. and J. R. Lincoln (2001)	Lead	x	x	x	x	x	x	Global	S		x	SD, IN	M	R	NA
Ahuja, G., F. P. Jr. et al.(2009)								Dyad				F, IN, SD	M	L	97
Alge Bradley, J., C. Wiethoff et al.(2003)															
Arino et al (2008)		Low Density	Few	Moderate	Moderate			Dyad	NA	x		F	S	R	67
Barr, Jason (2009)								Dyad							
Biggsl, T. and K. Shah Manju (2006)	Shared	High Density	Moderate Number	Moderately High	Low	x	x	Global	S		x	SD	M	R	NA
Blau, J. R. and R. D. Alba (1982)															
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004)	Lead	Low Density	Moderate Number	Low	Moderate	NA	NA	Global	S		x	IN	M	L	19
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004)	Shared	High Density	Few	High	Low	NA	NA	Global	S		x	IN	M	L	19
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004)	Shared	High Density	Few	Moderately Low	Moderate	x	NA	Global	S		x	IN	M	L	19
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom (2004)	Shared	High Density	Few	Moderately High	Low	x	x	Global	S		x	IN	M	L	19

Studie	Governance							Methode							
	Form der Netzwerk Governance	Trust / gegenseitiges Vertrauen	Anzahl der "Player" der Governance	Goal Concensus / Einigkeit über Ziele	nötige Netzwerk-management Expertise	Commitment	Cooperation/ Coordination	Analyseebene	network success - type of measure	Quantitativ	Qualitativ	Method	Informant	Design	n_1 (Anz. Dyaden/ Netzwerke, ...)
Brown, J. L. and D. J. Cooper (1996)		High Density	Few	High	Low			Global			x			R	
Carlarne, C. and J. Carlarne (2006)															
Carpenter, M., A. and J. D. Westphal (2001)	Shared	High Density	Few	Moderate	Moderate	NA	x	Global	S	x		F, SD	M	L	114
Chan, S. H., J. W. Kensinger et al.(1997)															
Demil, B. and X. Lecocq (2006)															
Ebers, M. and J. C. Jarillo (1997)								NA	NA			SD		R	NA
Elkins, Z., A. T. Guzman et al.(2006)															
ERÇEK, M. and A. İ. SAY (2008)		Moderate Density	Moderate to Many	Moderately High	High			Global	O	x		F, IN, SD	M	R	NA
Field & Meile (2008)	Lead	High Density	Moderate Number	High	High	x	x	Dyad	M	x		F	S	R	NA
Gerwin, D. and J. S. Ferris (2004)															
Geyskens, I. and J.-B. E. M. Steenkamp (2000)	Lead	x	NA	x	NA	x	x	Dyad	S	x		F	S	R	179
Gietzmann, M. B. (1996)															
Gong et al. (2007)	Contract	NA	x	NA	x	NA	x	Dyad	S	x		F	S	R	224
Goyal, S. (2003)								Dyad							
Grover, V. and P. Ramanlal (1999)															
Gulati & Sytch (2007)	Lead	Moderate Density	Few	NA	NA	NA	x	Dyad	S		x	F	S	R	151
Gulati, R. (1998)								diverse							
Houmanfar, R., J. Rodrigues N. et al. (2009)															
Jackson, P. M. (2001)															
Johanson, J.-E. (2006)	NAO	NA	x	NA	x	NA	x	Global	S		x	SD	S	R	106
Johnston, S. and L. McAlevey (1998)															
Jones, C., W. S. Hesterly et al. (1997)	NA	High Density	Moderate Number	Moderate	Moderate	NA	x	Global	O		x	SD	NA	R	NA
Kale & Singh (2007)	Shared	High Density	Few	NA	Low	NA	x	Dyad	S		x	F	M	R	175
Keast, R., M. Mandell et al.(2006)															
KNITTEL, C. R. and V. STANGO (2009)															
Kochan, T. A. and S. A. Rubinstein (2000)	Shared	x	NA	NA	NA	x	x	Global	M			SD, IN, F	M	L	NA
Koza & Dant (2007)	Shared	High Density	Moderate Number	NA	NA	NA	x	Dyad	M	x		F	M	L	282
Krackhardt, D. (1990)															

Studie	Governance							Methode							
	Form der Netzwerk Governance	Trust / gegenseitiges Vertrauen	Anzahl der "Player" der Governance	Goal Concensus / Einigkeit über Ziele	nötige Netzwerk-management Expertise	Commitment	Cooperation/ Coordination	Analyseebene	network success - type of measure	Quantitativ	Qualitativ	Method	Informant	Design	n_1 (Anz. Dyaden/ Netzwerke, ...)
Krause et al. (2007)	Lead	High Density	Few	Moderately High	Low	x	x	Dyad	S			F	S	R	352
Krishnanet al. (2006)	Shared	High Density	Few	Moderately High	Low	NA	x	Dyad	S	x		F	S	R	126
Krug, B. and H. Hendrischke (2008)							x	Global	S	x		F, IN, SD	M	R	119
Lavie, D. (2008)															
Lee, K. and J. M. Pennings (2002)															273
McDonald, M. L., P. Khanna et al. (2008)	Shared	High Density	Few	Moderate	Low	NA	x	Dyad	S		x	F, SD	M	L	225
Mendelson, H. and R. R. Pillai (1999)		High Density	Few	Low	High			Global	M	x		F, IN	M	L	81
Mesquita et al. (2008)	Lead	Moderate Density	Moderate Number	Moderately High	Moderate	NA	x	Dyad	S		x	F	S	R	NA
Miles, R. E. and C. C. Snow (2007)															
Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000)		Moderate Density	Moderate Number	High	High			Global	O	x		F, IN, SD	M	L	
Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000)		Low Density	Moderate to Many	Moderate	Moderate			Global	O	x		SD	NA		
Moseley, A. and O. James (2008)	NAO	High Density	Moderate Number	Moderately High	High	NA	x	Global	O	x		F, IN	M	L	20 - 169
Moseley, A. and O. James (2008)	NAO	Low Density	Moderate Number	Moderate	Low	NA	x	Global	O	x		F, IN	M	L	20 - 169
Moseley, A. and O. James (2008)	NAO	Moderate Density	Moderate Number	Moderately Low	Low	NA	x	Global	O	x		F, IN	M	L	20 - 169
Neu, D., O. Gomez Elizabeth et al.(2006)															
Park, S. H. (1996)	Lead	NA	x	x	x	NA	x	Global	M	x		SD	S	R	NA
Park, S. H. (1996)	Shared	NA	x	x	x	NA	x	Global	M	x		SD	S	R	204
Pedersen, T. and S. Thomsen (1999)															
Preker, A. S., G. Carrin et al. (2002)															
Pye, A. (2004)															
Raab, J. and P. Kenis (2009)								Global							
Rhodes, R. A. W. (2007)															
Richardson Alan, J. and E. Kilfoyle (2009)															
Richardson, B. (1995)	Lead	High Density	Few	Moderately High	Low	x	NA	Global	O		x	SD	M	R	1
Robinson, D. T. and T. E. Stuart (2007)															
Schout, A. and A. Jordan (2005)	NAO	NA	x	NA	NA	NA	x	Global	O		x	SD, IN	M	R	NA
Silverman, R. M. (2009)															484
Squazzoni, F. (2008)															

Studie	Governance							Methode							
	Form der Netzwerk Governance	Trust / gegenseitiges Vertrauen	Anzahl der "Player" der Governance	Goal Concensus / Einigkeit über Ziele	nötige Netzwerk-management Expertise	Commitment	Cooperation/ Coordination	Analyseebene	network success - type of measure	Quantitativ	Qualitativ	Method	Informant	Design	n_1 (Anz. Dyaden/ Netzwerke, ...)
Stewart, I., D. Barnes-Holmes et al. (2006)															
Subramani, M. R. and N. Venkatraman (2003)	Lead	Moderate Density	Few	Moderately High	Moderate	NA	x	Dyad	S	x		F, IN, SD	M	L	211
Toms, S. and I. Filatotchev (2004)															
Trebing, H. M. (2000)															
Turnbull, S. (2003)															
Turnbull, S. (2007)	Contract	NA	NA	High	Moderate	Moderate	Low	Global	NA		x	SD	NA	R	NA
Turnbull, S. (2007)	Lead	NA	NA	Moderate	High	Low	Moderate	Global	NA		x	SD	NA	R	NA
Turnbull, S. (2007)	Shared	NA	NA	Moderately Low	Low	Moderate	High	Global	NA		x	SD	NA	R	NA
Turnbull, S. (2007)	Lead	NA	NA	Moderate	Moderate	Low	Moderate	Global	NA		x	SD	NA	R	NA
Uys, P. (2002)															
Uzzi, B. and J. J. Gillespie (2002)										x	x				1877 - 2422
van Alstyne, M. (1997)															
Wang Zhi, H. and S. Horsburgh (2007)	Shared	Moderate Density	Moderate to Many	Moderately High	Low	NA	x	Global	S	x		F, SD	M	R	NA
Wathne, K. H. and J. B. Heide (2004)	Lead	Low Density	Moderate Number	Moderate	Moderate	x	x	diverse	M	x		F, IN, SD	M	L	421
Welp, Y., F. Urgell et al. (2007)															
Westphal, J. (2008)															
Westphal, J. D. and E. J. Zajac (1997)															4220
Westphal, J. D. and I. Stern (2006)								Dyad				F	M		138
Wood, C. H. (2007)	NAO	High Density	Moderate Number	High	High	NA	x	Global	S		x	SD, IN	S	L	1
Wood, C. H. (2007)	NAO	Moderate Density	Moderate Number	Moderately High	Moderate	NA	x	Global	S		x	SD, IN	S	L	1
Wood, C. H. (2007)	Shared	High Density	Moderate Number	Moderately High	Low	NA	x	Global	S		x	SD, IN	S	L	1
Wood, C. H. (2007)	Shared	High Density	Moderate Number	Moderately High	High	NA	x	Global	S		x	SD, IN	S	L	1
Yong, Z. and D. Dilts (2004)															
Zajac, E. J. and J. D. Westphal (1996)															491
Zenger, T. R. and W. S. Hesterly (1997)															
Zollo et al. (2002) (2002)	Shared	NA	Few	NA	NA	NA	x	Dyad	S	NA	x	F	S	R	145

Tabelle 15: Literaturrecherche, Tabelle, Studien

Author	Jahr	Titel	Journal
Addicott, R.	2008	Models of governance and the changing role of the board in the "modernised" UK health sector.	Journal of Health Organization and Management
Addicott, R. and E. Ferlie	2007	Understanding power relationships in health care networks.	Journal of Health Organization and Management
Addicott, R., G. McGivern et al.	2006	Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks.	Public Money & Management
Addicott, R., G. McGivern et al.	2007	The Distortion of a Managerial Technique? The Case of Clinical Networks in UK Health Care.	British Journal of Management
Ahmadjian, C. L. and J. R. Lincoln	2001	Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry.	Organization Science
Ahuja, G., F. P. Jr. et al.	2009	Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms.	Strategic Management Journal
Alge Bradley, J., C. Wiethoff et al.	2003	When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams.	Organizational Behavior and Human Decision Processes
Arino et al	2008	Alliance Dynamics for Entrepreneurial Firms	Journal of Management Studies
Barr, Jason	2009	Organization, learning and cooperation	Journal of Economic Behavior & Organization
Biggsl, T. and K. Shah Manju	2006	African SMES, networks, and manufacturing performance.	Journal of Banking & Finance
Blau, J. R. and R. D. Alba	1982	Empowering Nets of Participation.	Administrative Science Quarterly
Bogenrieder, I. and B. Nooteboom	2004	Learning Groups: What Types are there? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultancy Firm.	Organization Studies
Brown, J. L. and D. J. Cooper	1996	Strategic Alliances within a Big-Six Accounting Firm.	International Studies of Management & Organization
Carlarne, C. and J. Carlarne	2006	In--Credible Government: Legitimacy, Democracy, and Non-Governmental Organizations.	Public Organization Review
Carpenter, M., A. and J. D. Westphal	2001	The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making.	Academy of Management Journal
Chan, S. H., J. W. Kensinger et al.	1997	Do strategic alliances create value?	Journal of Financial Economics
Demil, B. and X. Lecocq	2006	Neither Market nor Hierarchy nor Network: The Emergence of Bazaar Governance.	Organization Studies
Ebers, M. and J. C. Jarillo	1997	The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks.	International Studies of Management & Organization
Elkins, Z., A. T. Guzman et al.	2006	Competing for Capital: The Diffusion of Bilateral Investment Treaties, 1960-2000.	International Organization
ERÇEK, M. and A. İ. SAY	2008	Discursive Ambiguity, Professional Networks, and Peripheral Contexts.	International Studies of Management & Organization
Field & Meile	2008	Supplier relations and supply chain performance in financial services processes	International Journal of Operations & Production Management
Gerwin, D. and J. S. Ferris	2004	Organizing New Product Development Projects in Strategic Alliances.	Organization Science
Geyskens, I. and J.-B. E. M. Steenkamp	2000	Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships.	Journal of Retailing
Gietzmann, M. B.	1996	Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility.	Accounting, Organizations and Society
Gong et al.	2007	Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation	Strategic Management Journal
Goyal, S.	2003	Networks of collaboration in oligopoly	Games and Economic Behavior
Grover, V. and P. Ramanlal	1999	SIX MYTHS OF INFORMATION AND MARKETS: INFORMATION TECHNOLOGY NETWORKS, ELECTRONIC COMMERCE, AND THE BATTLE FOR CONSUMER SURPLUS.	MIS Quarterly

Author	Jahr	Titel	Journal
Gulati & Sytch	2007	Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships	Administrative Science Quarterly
Gulati, R.	1998	Alliances and networks.	Strategic Management Journal
Houmanfar, R., J. Rodrigues Nischal et al.	2009	Role of Communication Networks in Behavioral Systems Analysis.	Journal of Organizational Behavior Management
Jackson, P. M.	2001	Public Sector Added Value: Can Bureaucracy Deliver?	Public Administration
Johanson, J.-E.	2006	Business in Metropolis: Local Governance of for-Profit Organisations in Finland.	Public Organization Review
Johnston, S. and L. McAlevey	1998	Stable Shareholdings and Japan's Bubble Economy: An History Overview.	Strategic Management Journal
Jones, C., W. S. Hesterly et al.	1997	A GENERAL THEORY OF NETWORK GOVERNANCE: EXCHANGE CONDITIONS AND SOCIAL MECHANISMS.	Academy of Management Review
Kale & Singh	2007	Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success	Strategic Management Journal
Keast, R., M. Mandell et al.	2006	MIXING STATE, MARKET AND NETWORK GOVERNANCE MODES: THE ROLE OF GOVERNMENT IN "CROWDED" POLICY DOMAINS.	International Journal of Organization Theory and Behavior
KNITTEL, C. R. and V. STANGO	2009	HOW DOES INCOMPATIBILITY AFFECT PRICES?: EVIDENCE FROM ATM'S	The Journal of Industrial Economics
Kochan, T. A. and S. A. Rubinstein	2000	Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership.	Organization Science
Koza & Dant	2007	Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes	Journal of Retailing
Krackhardt, D.	1990	Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations.	Administrative Science Quarterly
Krause et al.	2007	The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement	Journal of Operations Management
Krishnanet al.	2006	When Does Trust Matter to Alliance Performance?	Academy of Management Journal
Krug, B. and H. Hendrischke	2008	Framing China: Transformation and Institutional Change through Co-evolution.	Management & Organization Review
Lavie, D.	2008	Network Resources: Toward a New Social Network Perspective.	Academy of Management Review
Lee, K. and J. M. Pennings	2002	MIMICRY AND THE MARKET: ADOPTION OF A NEW ORGANIZATIONAL FORM.	Academy of Management Journal
McDonald, M. L., P. Khanna et al.	2008	GETTING THEM TO THINK OUTSIDE THE CIRCLE: CORPORATE GOVERNANCE, CEOS' EXTERNAL ADVICE NETWORKS, AND FIRM PERFORMANCE.	Academy of Management Journal
Mendelson, H. and R. R. Pillai	1999	Information Age organizations, dynamics and performance.	Journal of Economic Behavior & Organization
Mesquita et al.	2008	Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances	Strategic Management Journal
Miles, R. E. and C. C. Snow	2007	Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective.	Journal of Operations Management
Milward, H. B., & Provan, K. G.	2000	Governing the Hollow State	Journal of Public Administration Research and Theory
Moseley, A. and O. James	2008	Central State Steering of Local Collaboration: Assessing the Impact of Tools of Meta-governance in Homelessness Services in England.	Public Organization Review
Neu, D., O. Gomez Elizabeth et al.	2006	"Informing" technologies and the World Bank.	Accounting, Organizations and Society

Author	Jahr	Titel	Journal
Park, S. H.	1996	Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control.	Organization Studies Walter de Gruyter GmbH & Co KG
Pedersen, T. and S. Thomsen	1999	Business Systems and Corporate Governance.	International Studies of Management & Organization
Preker, A. S., G. Carrin et al.	2002	Effectiveness of community health financing in meeting the cost of illness.	Bulletin of the World Health Organization
Pye, A.	2004	The Importance of Context and Time for Understanding Board Behavior.	International Studies of Management & Organization
Raab, J. and P. Kenis	2009	Heading Toward a Society of Networks: Empirical Developments and Theoretical Challenges.	Journal of Management Inquiry
Rhodes, R. A. W.	2007	Understanding Governance: Ten Years On.	Organization Studies
Richardson Alan, J. and E. Kilfoyle	2009	Accounting in markets, hierarchies and networks: The role of accounting in the transnational governance of postal transactions.	Accounting, Organizations and Society
Richardson, B.	1995	How to administrate the networked organization: tips from the theory and practice of management.	The Learning Organization
Robinson, D. T. and T. E. Stuart	2007	Network Effects in the Governance of Strategic Alliances.	Journal of Law, Economics & Organization
Schout, A. and A. Jordan	2005	Coordinated European Governance: Self-Organizing or Centrally Steered?	Public Administration
Silverman, R. M.	2009	Perceptions of Nonprofit Funding Decisions: A Survey of Local Public Administrators and Executive Directors of Community-Based Housing Organizations (CBHOs).	Public Organization Review
Squazzoni, F.	2008	A (computational) social science perspective on societal transitions.	Computational and Mathematical Organization Theory
Stewart, I., D. Barnes-Holmes et al.	2006	Relational Frame Theory and Industrial/Organizational Psychology.	Journal of Organizational Behavior Management
Subramani, M. R. and N. Venkatraman	2003	SAFEGUARDING INVESTMENTS IN ASYMMETRIC INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: THEORY AND EVIDENCE.	Academy of Management Journal
Toms, S. and I. Filatotchev	2004	Corporate Governance, Business Strategy, and the Dynamics of Networks: a Theoretical Model and Application to the British Cotton Industry, 1830-1980.	Organization Studies
Trebing, H. M.	2000	Electricity: Changes and Issues.	Review of Industrial Organization
Turnbull, S.	2003	Network Governance.	Corporate Governance International
Turnbull, S.	2007	Analysing Network Governance of Public Assets.	Corporate Governance An International Review
Uys, P.	2002	Networked educational management: Transforming educational management in a networked institute.	Campus Wide Information Systems
Uzzi, B. and J. J. Gillespie	2002	Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firm's Debt Performance.	Strategic Management Journal
van Alstyne, M.	1997	The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks.	Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce
Wang Zhi, H. and S. Horsburgh	2007	Linking Network Coherence to Service Performance: Modelling Airline Strategic Alliances.	Journal of Marketing Channels
Wathne, K. H. and J. B. Heide	2004	Relationship Governance in a Supply Chain Network.	Journal of Marketing
Welp, Y., F. Urgell et al.	2007	From Bureaucratic Administration to Network Administration? An Empirical Study on E-Government Focus on Catalonia.	Public Organization Review
Westphal, J.	2008	The Resource Characteristics of Strategic Alliances.	Academy of Management Review
Westphal, J. D. and E. J. Zajac	1997	Defections from the Inner Circle: Social Exchange, Reciprocity, and the Diffusion of Board Independence in U.S. Corporations.	Administrative Science Quarterly

Author	Jahr	Titel	Journal
Westphal, J. D. and I. Stern	2006	The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and Majority Status in Obtaining Board Appointments.	Administrative Science Quarterly
Wood, C. H.	2007	The Most Important Factors for Successful Network Governance	65th Annual National Conference of the Midwest Political Science Association
Yong, Z. and D. Dilts	2004	System dynamics of supply chain network organization structure.	Information Systems & eBusiness Management
Zajac, E. J. and J. D. Westphal	1996	Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks.	Administrative Science Quarterly
Zenger, T. R. and W. S. Hesterly	1997	The Dissaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units.	Organization Science
Zollo et al.	2002	Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances	Organization Science

Literaturverzeichnis

Addicott, R. (2008). Models of governance and the changing role of the board in the "modernised" UK health sector. *Journal of Health Organization and Management, 22*(2), 147-63.

Addicott, R., & Ferlie, E. (2007). Understanding power relationships in health care networks. *Journal of Health Organization and Management, 21*(4-5), 393-405.

Addicott, R., McGivern, G., & Ferlie, E. (2006). Networks, Organizational Learning and Knowledge Management: NHS Cancer Networks. *Public Money & Management, 26*(2), 87-94.

Addicott, R., McGivern, G., & Ferlie, E. (2007). The Distortion of a Managerial Technique? The Case of Clinical Networks in UK Health Care. *British Journal of Management, 18*(1), 93-105.

Ahmadjian, C. L., & Lincoln, J. R. (2001). Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry. *Organization Science, 12*(6), 683-701.

Ahuja, G., Polidoro Jr., F., & Mitchell, W. G. (2009). Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal, 30*(9), 941-958.

Alexander, J. A., Lee, S.-Y. D., & Bazzoli, G. J. (2003). Governance Forms in Health Systems and Health Networks. *Health Care Management Review, 28*(3), 228-242.

Ariño, A., Ragozzino, R., & Jeffrey, J. R. (2008). Alliance Dynamics for Entrepreneurial Firms. *The Journal of Management Studies, 45*(1), 147-147.

Barnes, J. (1984). *Flaubert's parrot.* London, UK: Jonathan Cape Ltd Publishers.

Barnes, J. A. (1972). Social Networks. In *An Addison-Wesley Module in Anthropology* (Bd. 26, S. 1-29). Michigan: Addison-Wesley Pub. Co.

Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Manage Science, 32*(10), 1231-1241.

Barr, J., & Saraceno, F. (2009). Organization, learning and cooperation. *Journal of Economic Behavior & Organization, 70*(1-2), 39.

Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., & Loose, A. (2007). *Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (2 Ausg.). (A. Loose, Hrsg.) Berlin; Heidelberg; New York: Springer.

Biggsl, T., & Manju, K. S. (2006). African SMES, networks, and manufacturing performance. *Journal of Banking & Finance, 30*(11), 3043.

Blau, J. R., & Alba, R. D. (1982). Empowering Nets of Participation. *Administrative Science Quarterly, 27*(3), 363-379.

Bogason, P., & Musso, J. A. (2006). The Democratic Prospects of Network Governance. *The American Review of Public Administration, 36*(1), 3-18.

Bogenrieder, I., & Nooteboom, B. (2004). Learning Groups: What Types are there? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultancy Firm. *Organization Studies, 25*(2), 287-313.

Bradley, J. A., Wiethoff, C., & Howard, J. K. (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 91*(1), 26-37.

Brown, J. L., & Cooper, D. J. (1996). Strategic Alliances within a Big-Six Accounting Firm. *International Studies of Management & Organization, 26*(2), 59-79.

Carlarne, C., & Carlarne, J. (2006). In--Credible Government: Legitimacy, Democracy, and Non-Governmental Organizations. *Public Organization Review, 6*(4), 347-371.

Chan, S., Kensinger, J., Keown, A., & Martin, J. (1997). Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics, 46*(2), 199-221.

Child, J., & Faulkner, D. (2002). *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures* (2. Ausg.). New York: Oxford University Press.

Cleveland, H. (1972). *The Future Executive.* New York: HarperCollins.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, 4*(16), 386-405.

Demil, B., & Lecocq, X. (2006). Neither Market nor Hierarchy nor Network: The Emergence of Bazaar Governance. *Organization Studies, 27*(10), 1447-1466.

Dill, A. E., & Rochfort, D. A. (1989). Coordination, Continuity, and Centralized Control: A Policy Perspective on Service Strategies for the Chronic Mentally Ill. *Journal of Social Issues, 43*(3), 145-159.

Dürr, H. P. (2004). Vernetzung der Zivilgesellschaft als Chance für Zukunftsfähigkeit. *Maecenata Actuell, 44*, 29-37.

Ebers, M., & Jarillo, J. C. (1997). The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. *International Studies of Management & Organization, 27*(4), 3-21.

Elkins, Z., Guzman, A. T., & Simmons, B. A. (2006). Competing for Capital: The Diffusion of Bilateral Investment Treaties, 1960-2000. *International Organization, 60*(4), 811-846.

Erçek, M., & İşeri-Say, A. (2008). Discursive Ambiguity, Professional Networks, and Peripheral Contexts. *International Studies of Management & Organization, 38*(4), 78-99.

Field, J. M., & Meile, L. C. (2008). Supplier relations and supply chain performance in financial services processes. *International Journal of Operations & Production Management, 28*(2), 185-206.

Gemmill, B., & Bamidele-Izu, A. (2002). The Role of NGOs and Civil Society in Global Environmental Governance. In D. Esty, & M. Ivanova, *Global Environmental Governance: Options & Opportunities* (S. 255). Yale: Yale Center for Environmental Law & Policy.

Gemünden, H. G., & Walter, A. (1996). Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. *Führung und Organisation, 65*(4), 237-245.

Gerwin, D., & Ferris, J. S. (2004). Organizing New Product Development Projects in Strategic Alliances. *Organization Science, 15*(1), 22-37.

Geyskens, I., & M., J.-B. E. (2000). Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. *Journal of Retailing, 76*(1), 11.

Gietzmann, M. (1996). Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society, 21*(6), 611-627.

Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector.* Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M.-K. (2007). Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal, 28*(10), 1021-1021.

Goyal, S., & Joshi, S. (2003). Networks of collaboration in oligopoly. *Games and Economic Behavior, 43*(1), 57-85.

Grandori, A. (1997). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *The Journal of Management and Governance, 1*(1), 29–47.

Greenbaum, H. H., Holden Jr., E. J., & Spataro, L. (1983). Organizational Structure and Communication Processes: A Study of Change. *Group & Organization Studies, 8*(1), 61-83.

Greve, R., & Polster, D. (2000). Der Trend zur Kooperation: Genossenschaften und Netzwerke. In M. Kirk, J. W. Kramer, & R. Steding (Hrsg.), *Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt, Festschrift für Prof. Dr. Hans-H. Münkner zum 65. Geburtstag* (S. 191-216). Münster.

Grover, V., & Ramanlal, P. (1999). Six Myths of Information and Markets: Information Technology Networks, Electronic Commerce, and the Battle for Consumer Surplus. *MIS Quarterly, 23*(4), 465-495.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal, 19*(4), 293.

Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology, 104*, 1439–1493.

Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly, 52*(1), 32-32.

Heinrich, L. J., & Lehner, F. (2005). *Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur* (8 Ausg.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Hennart, J.-F. (1993). Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of "Market" and "Hierarchy". *Organization Science, 4*(4), 529-547.

Hess, T. (1999). Unternehmensnetzwerke. *Zeitschrift für Planung, 10*(2), 225-230.

Heywood, A. (2000). *Key Concepts in Politics.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American Journal of Sociology*(77), 639-659.

Hirst, P. Q., & Thompson, G. (1996). *Globalization in question : the international economy and the possibilities of governance.* Polity Press.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind. Revised and expanded* (2 Ausg.). New York: McGraw-Hill.

Holzinger, G., Oberndorfer, P., & Raschauer, B. (2006). *Österreichische Verwaltungslehre* (2 Ausg.). Verlag der K. U. K. Hof und Staatsdruckerey.

Houmanfar, R., Rodrigues, N. J., & Smith, G. S. (2009). Role of Communication Networks in Behavioral Systems Analysis. *Journal of Organizational Behavior Management, 29*(3-4), 257.

Human, S. E., & Provan, K. G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly, 45*(2), 327-365.

Hungenberg, H. (2004). *Strategisches Management in Unternehmen.: Ziele, Prozesse, Verfahren.*(3. Ausgabe Ausg.). Gabler Verlag.

Hydén, G. (1992). Governance and the Study of Politics. In G. Hydén, & M. Bratton, *Governance and Politics in Africa.* Boulder, CO, USA: Lynne Rienner.

Hydén, G. (2008). *Making sense of Governance: Sorting out the Basics.*

Isett, K. R., & Provan, K. G. (2005). The evolution of interorganizational network relationships over time: Does sector matter? *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*, 149–165.

Jackson, P. M. (2001). Public Sector Added Value: Can Bureaucracy Deliver? *Public Administration, 79*(1), 5.

Johanson, J.-E. (2006). Business in Metropolis: Local Governance of for-Profit Organisations in Finland. *Public Organization Review, 6*(1), 57-77.

Johnston, S., & McAlevey, L. (1998). Stable Shareholdings and Japan's Bubble Economy: An History Overview. *Strategic Management Journal, 19*(11), 1101.

Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review, 22*(4), 911-945.

Kale, F., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal, 28*(10), 981-981.

Keast, R., Mandell, M., & Brown, K. (2006). Mixing State, Market and Network Governance modes: the role of Government in "crowded" policy domains. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 9*(1), 27-50.

Keohane, R. O., & Nye, J. S. (2000). Introduction. Governance in a Globalizing World. In J. S. Nye Jr., & J. D. Donahue, *Governance in a Globalizing World* (S. 1-42). Brookings Institution Press.

Kickert, W. J., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector.* London: Sage Publications.

Klein, S. (1996). The configuration of inter-organizational relations. *European Journal of Information Systems, 5*(2), 92-103.

Klingner, D. E. (2008). Toward a New ASPA: Building Global Governance Capacity Through Networked Professional Associations. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 11*(3), 354-371.

Knittel, C. R., & Stango, V. (2009). How Does Incompatibility Affect Prices?: Evidence from ATMs. *The Journal of Industrial Economics, 57*(3), 557-582.

Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science, 11*(4), 367-386.

Kooiman, J. (2002). Governance: A Social-Political Perspective. In J. R. Grote, & B. Gbikpi, *Participatory Governance. Political and Societal Implications.* Opladen: Leske + Budrich.

Koza, K. L., & Dant, R. P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing, 83*(3), 279-296.

Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 342-369.

Kraege, R. (1997). *Controlling strategischer Unternehmenskooperationen - Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen.* München: Mering: Hampp.

Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management, 25*(2), 528-528.

Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When Does Trust Matter to Alliance Performance? *Academy of Management Journal, 49*(5), 894-917.

Krug, B., & Hendrischke, H. (2008). Framing China: Transformation and Institutional Change through Co-evolution. *Management & Organization Review, 4*(1), 81-108.

Kutschker, M. (1994). Strategische Kooperation als Mittel der Internationalisierung. In L. Schuster, *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb* (S. 121-157). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community Structure as Interorganizational Linkages. *Annual Review of Sociology, 4*(1), 455-484.

Lavie, D. (2008). Network Resources: Toward a New Social Network Perspective. *Academy of Management Review, 33*(2), 546-550.

Lee, K., & Pennings, J. M. (2002). Mimicry and the market: adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal, 45*(1), 144-162.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2009). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(1), 19-31.

Mason, A. C., & Westphal, J. D. (2001). The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal, 44*(4), 639-660.

Mayntz, R. (1996). Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In P. Kenis, & V. Schneider, *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik* (S. 471-496). Frankfurt/Main: Campus.

McDonald, M. L., Khanna, P., & Westphal, J. D. (2008). Getting them to think outside the circle: corporate governance, ceos' external advice networks, and firm performance. *Academy of Management Journal, 51*(3), 453-475.

Meckling, J. (2003). *Netzwerkgovernance: Corporate Citizenship und Global Governance.* WZB.

Mendelson, H., & Pillai, R. R. (1999). Information Age organizations, dynamics and performance. *Journal of Economic Behavior & Organization, 38*(3), 253-281.

Mertens, P., & Faisst, W. (1995). Virtuelle Unternehmen - eine Organisationsstruktur für die Zukunft. *Technologie & Management*(44), 61-68.

Mesquita, L. F., Anand, J., & Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal, 29*(9), 913-913.

Meuleman, L. (2009). The Cultural Dimension of Metagovernance: Why Governance Doctrines May Fail. *Public Organization Review*, 22.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics, 13*(1), 36-52.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review, 28*(3), 62-73.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review, 34*(4), 53-72.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1995). The new network firm: A spherical structure built on a human. *Organizational Dynamics, 23*(4), 4-19.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2007). Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. *Journal of Operations Management, 25*(2), 459.

Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000). Governing the Hollow State. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(2), 359-380.

Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and. *Journal of Marketing, 60*(3), 103.

Morrissey, J. P., Calloway, M., Bartko, W. T., Ridgely, M. S., Goldman, H. H., & Paulson., R. I. (1994). Local Mental Health Authorities and Service System Change: Evidence from the Robert Wood Johnson Foundation Program on Chronic Mental Illness. *Milbank Quarterly, 72*, 49-70.

Moseley, A., & James, O. (2008). Central State Steering of Local Collaboration: Assessing the Impact of Tools of Meta-governance in Homelessness Services in England. *Public Organization Review, 8*(2), 117-136.

Neu, D., Ocampo-Gomez, E., Graham, C., & Heincke, M. (2006). "Informing" technologies and the World Bank. *Accounting, Organizations and Society, 31*(7), 635.

Niosi, J. (2003). Alliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms. *Research Policy, 32*, 737-750.

Nyong'o, P. A. (2002). The Study of African Politics: A Critical Appreciation of a Heritage. *The Study of African Politics: A Critical Appreciation of a Heritage.*

O'Toole, L. J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review, 57*(1), 45-52.

Park, S. H. (1996). Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies, 17*(5), 795.

Pattberg, P. (2006). Global Governance: Reconstructing a Contested Social Science Concept. *GARNET Working Paper: No 04/06*. Coventry: GARNET Network of Excellence.

Paul, D. C., & Lawson, B. (2007). Sourcing Strategy, Supplier Relationships and Firm Performance: An Empirical Investigation of UK Organizations. *British Journal of Management, 18*(2), 123-123.

Pedersen, T., & Thomsen, S. (1999). Business Systems and Corporate Governance. *International Studies of Management & Organization, 29*(2), 43.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179-191.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. Staw, & L. L. Cummings, *Research in organizational behavior* (S. 295-336). Greenwich, CT: JAI Press.

Powell, W. W. (1996). Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In P. Kenis, & V. Schneider, *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik* (S. 213-271). Frankfurt/Main: Campus.

Preker, A. S., Carrin, G., Dror, D., Jakab, M., Hsiao, W., & Arhin-Tenkorang, D. (2002). Effectiveness of community health financing in meeting the cost of illness. *Bulletin of the World Health Organization, 80*, 143-150.

Provan, K. G. (1983). The Federation as an Interorganizational Linkage Network. *Academy of Management. The Academy of Management Review, 8*(1), 79-90.

Provan, K. G. (1984). Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System. *Academy of Management Review, 9*(3), 494-504.

Provan, K. G. (1993). Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational supplier-buyer networks. *Journal of Management, 19*, 841-856.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(2), 229-252.

Pye, A. (2004). The Importance of Context and Time for Understanding Board Behavior. *International Studies of Management & Organization, 34*(2), 63-89.

Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading Toward a Society of Networks: Empirical Developments and Theoretical Challenges. *Journal of Management Inquiry, 18*(3), 198-210.

Raiffeisen, F. W. (1887). *Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter.*Neuwied: Raiffeisendruckerei.

Reich, R. R. (1991). *The work of nations.* New York: Alfred Knopf.

Rhodes, R. A. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*(44), 652-667.

Rhodes, R. A. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies, 28*(8), 1243-1264.

Richardson, A. J., & Kilfoyle, E. (2009). Accounting in markets, hierarchies and networks: The role of accounting in the transnational governance of postal transactions. *Accounting, Organizations and Society, 34*(8), 939.

Richardson, B. (1995). How to administrate the networked organization: tips from the theory and practice of management. *The Learning Organization, 2*(4), 4-13.

Robinson, D. T., & Stuart, T. E. (2007). Network Effects in the Governance of Strategic Alliances. *Journal of Law, Economics, and Organization, 23*(1), 242-273.

Rockart, J., & Short, J. (1991). The Networked Organization and the Management of Interdependence. In M. Morton, *The Corporations of the 1990s* (S. 189-216). New York: Oxford University Press.

Rosenau, J. N. (1992a). Citizenship in a Changing Global Order. In J. N. Rosenau, & E.-O. Czempiel, *Governance without Government: Order and Change in World Politics* (S. 272-294). Cambridge: Cambridge University Press.

Rosenau, J. N. (1992b). Governance, Order, and Change in World Politics. In J. N. Rosenau, & E.-O. Czempiel, *Governance without Government: Order and Change in World Politics* (S. 1-29). Cambridge: Cambridge University Press.

Rosenau, J. N. (2002). Governance in a New Global Order. In D. Held, & A. McGrew, *Governing Globalization. Power, Authority and Global Governance* (S. 70-86). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Rosenau, J. N., Czempiel, E.-O., & Paterson, M. (1992). Governance without Government: Order and Change in World Politics. *International Affairs, 68*(4), 733-734.

Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (2009). Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios. *Organization Science, 20*(3), 583-600.

Sauvée, L. (2002). Efficiency, effectiveness and the design of network governance. *5th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, (S. 10). Noordwijk an Zee, The Netherlands.

Savage, G. T., Taylor, R. L., Rotarius, T. M., & Buesseler, J. A. (1997). Governance of Integrated Delivery Systems/Networks: A Stakeholder Approach. *Health Care Management Review, 22*(1), 7-20.

Schneider, V., & Kenis, P. (1996). Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in modernen Gesellschaften. In P. Kenis, & V. Schneider, *Organisation und Netzwerk: Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik.* Frankfurt/Main: Campus.

Scholz, C. (2005). Von der Netzwerkorganisation zur virtuellen Organisation - und zurück? In J. Zentes, J. Zentes, B. Swoboda, & D. Morschett (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven* (2. Aufl Ausg., S. 505-530). Wiesbaden: Gabler.

Schout, A., & Jordan, A. (2005). Coordinated European Governance: Self-Organizing or Centrally Steered? *Public Administration, 83*(1), 201-220.

Semlinger, K. (2006). Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken Zum strategischen Gehalt. In J. Sydow, *Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der"managementforschung"* (4. Ausg., S. 29-74). Wiesbaden: Gabler.

Shaw, D. R. (2007). Manchester United Football Club: developing a Network Orchestration Model. *European Journal of Information Systems, 16*(5), 628-642.

Siebert, H. (2006). Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In J. Sydow, *Management von Netzwerkorganisationen* (S. 7-27). Gabler.

Silverman, R. M. (2009). Perceptions of Nonprofit Funding Decisions: A Survey of Local Public Administrators and Executive Directors of Community-Based Housing Organizations (CBHOs). *Public Organization Review, 9*(3), 235-246.

Snow, C. C., Miles, R. E., & Coleman, H. J. (1992). Managing 21st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics, 20*(3), 4-20.

Squazzoni, F. (2008). A (computational) social science perspective on societal transitions. *Computational and Mathematical Organization Theory, 14*(4), 266-282.

Stangl, W. (1. Januar 2006). *Was ist Governance?*Abgerufen am 16. April 2010 von http://www.stangl.eu/paedagogik/artikel/governance.shtml

Stewart, I., Barnes-Holmes, D., Barnes-Holmes, Y., Bond, F. W., & Hayes, S. C. (2006). Relational Frame Theory and Industrial/Organizational Psychology. *Journal of Organizational Behavior Management, 26*(1/2), 55-90.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration, 36*(1), 41-57.

Strachwitz, R. G. (2009). Der zivilgesellschaftliche Mehrwert. *Opusculum, 39*, 5-20.

Subramani, M. R., & Venkatraman, N. (2003). Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: theory and evidence. *Academy of Management Journal, 46*(1), 46-62.

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

Sydow, J. (2008). Die Evaluationsperspektive in der Netzwerkforschung. In A. Aulinger, & A. Aulinger (Hrsg.), *Netzwerk-Evaluation - Herausforderung und Praktiken für Verbundnetzwerke* (S. 55-71). Stuttgart: Kohlhammer.

Sydow, J., & Winand, U. (1998). Unternehmungsvernetzung und -virtualisierung: Die Zukunft unternehmerischer Partnerschaften. In U. Winand, & K. Nathusius, *Unternehmungsnetzwerke und virtuelle Organisationen* (S. 11-31). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Sydow, J., & Windeler, A. (1998). Organizing and evaluating interfirm networks - A structurationist perspective on network management and effectiveness. *Organization Science, 9*(3), 265-284.

Thomke, S., & Kuemmerle, W. (2002). Asset accumulation, interdependence, and technological change: Evidence from pharmaceutical drug discovery. *Strategic Management Journal, 23*, 619-635.

Toms, S., & Filatotchev, I. (2004). Corporate Governance, Business Strategy, and the Dynamics of Networks: a Theoretical Model and Application to the British Cotton Industry, 1830-1980. *Organization Studies, 25*(4), 629-651.

Trebing, H. M. (2000). Electricity: Changes and Issues. *Review of Industrial Organization, 17*(1), 61-74.

Turnbull, S. (2003). Network Governance. *Corporate Governance International, 6*(3), 4-14.

Turnbull, S. (2007). Analysing Network Governance of Public Assets. *Corporate Governance: An International Review, 15*(6), 1079-1089.

Uys, P. (2002). Networked educational management: Transforming educational management in a networked institute. *Campus - Wide Information Systems, 19*(5), 175-181.

Uzzi, B., & Gillespie, J. J. (2002). Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firm's Debt Performance. *Strategic Management Journal, 23*(7), 595.

Van Alstyne, M. (1997). The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks. *Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce, 7*(2/3), 83.

Vassilev, E. (2004). Unternehmensnetzwerke: Fusionen und Partnerschaften. 24. (U. Stuttgart, Hrsg.) Stuttgart: GRIN.

Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2003. Juni 2009). *VHB-JOURQUAL.* Abgerufen am 15. Mai 2010 von VHB: http://vhbonline.org/uploads/media/Executive_Summary_VHB-JOURQUAL.pdf

Vetschera, R. (1. Oktober 2003). *Institut für Betriebswirtschaftslehre.* Abgerufen am 2. Juni 2010 von Universität Wien: http://bwl.univie.ac.at/orgplan/fileadmin/user_upload/orga/Foliensammlungen/ABWLHand1.pdf

Vornhusen, K. (1994). *Die Organisation von Unternehmenskooperationen : Joint-ventures und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie.*Lang.

Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing, 68*(1), 73-89.

Weaven, S., & Herington, C. (2007). Factors influencing governance choice and human resource management within services franchising networks. *Journal of Management and Organization, 13*(2), 126-144.

Weber, J. (1. Januar 2010). *Wirtschaftslexikon Gabler*. Abgerufen am 14. Mai 2010 von http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfolg.html

Welp, Y., Urgell, F., & Aibar, E. (2007). From Bureaucratic Administration to Network Administration? An Empirical Study on E-Government Focus on Catalonia. *Public Organization Review, 7*, 299-316.

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

Westphal, J. D. (2008). The Resource Characteristics of Strategic Alliances. *Academy of Management Review, 33*(2), 553-557.

Westphal, J. D., & Stern, I. (2006). The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and Majority Status in Obtaining Board Appointments. *Administrative Science Quarterly, 51*(2), 169-204.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1997). Defections from the Inner Circle: Social Exchange, Reciprocity, and the Diffusion of Board Independence in U.S. Corporations. *Administrative Science Quarterly, 42*(1), 161-183.

Weyer, J. (2000). Einleitung. Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In J. Weyer, *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung* (S. 1-34). München.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization.* New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism.* New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance.* Oxford, UK and New York: Oxford University Press.

Windeler, A. (2001). *Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation.* Wiesbaden.

Windeler, A. (2007). Interorganisationale Netzwerke: Soziologische Perspektiven und Theorieansätze. In K.-D. Altmeppen, T. Hanitzsch, C. Schlüter, K.-D. Altmeppen, T. Hanitzsch, & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie: Next Generation: Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation* (S. 347-369). Wiesbaden: VS Verlag.

Wood, C. H. (2007). The Most Important Factors for Successful Network Governance., (S. 29).

Yong, Z., & Dilts, D. (2004). System dynamics of supply chain network organization structure. *Information Systems & e-Business Management, 2*(2/3), 187-206.

Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1996). Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks. *Administrative Science Quarterly, 41*(3), 507-529.

Zenger, T. R., & Hesterly, W. S. (1997). The Dissaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. *Organization Science, 8*(3), 209-222.

Zhi, H. W., & Horsburgh, S. (2007). Linking Network Coherence to Service Performance: Modelling Airline Strategic Alliances. *Journal of Marketing Channels, 14*(3), 51-81.

Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science, 13*(6), 701-713.

Reihe Opuscula (Auszug)

Kostenfreier Download unter http://www.opuscula.maecenata.eu

2008	**Nr.26**	**Stiftungen als Instrument staatlicher Kulturförderung am Beispiel Niedersachsen** Analyse der Positionierung der niedersächsischen Landeskulturstiftungen als Instrument staatlicher Kulturförderung im Kontext der Kulturpolitik der 15. niedersächsischen Wahlperiode *Christopher Vorwerk*
	Nr.27	**Zivilgesellschaftspolitik** *Rolf Berndt, Peer Steinbrück, Rupert Graf Strachwitz, Benjamin Gidron, Robert Nef*
	Nr.28	**Zivilgesellschaft, Trialog, Integration** *Eva Maria Hinterhuber*
	Nr.29	**Stiftungen und ihr Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungsprozessen** Drei Beispiele *Jennifer Andres, Vanessa Krieg und Ronny Studzinski*
	Nr.30	**Die Kultur des Stiftens – reaktualisiert und angewendet auf aktuelle Stiftungsdiskurse.** *Melanie Waschetzko*
	Nr.31	**Protokoll des Workshops Bürgerengagement und Stadtentwicklung.** Strukturen und Bedarfe. *Maecenata Institut*
2009	**Nr.32**	**Effizienzuntersuchung gemeinnütziger Stiftungen** Ein internationaler Vergleich aus Managementperspektive *Janna Lena Förschner*
	Nr.33	**Die Einnahmequellen des 3. Sektors in Ungarn** *Kata Imre, Mariusz Rybak und Szabina Nemes*
	Nr. 34	**Das Konzept „Social Franchising“** Die systematische Verbreitung von gemeinnützigen Projekten *Christian Schreier*
	Nr. 35	**Nachhaltige Kapitalanlagen für Stiftungen.** Chancen und Herausforderungen für Stiftungen im 21. Jahrhundert. *Melinda Köszegi*
	Nr. 36	**Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement.** Problemaufriss für den Engagement-Bericht des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. *Rupert Graf Strachwitz, Thomas Ebermann, Henrik Neuke*
	Nr. 37	**Zivilgesellschaftspolitik in Japan.** Die Entwicklung der organisierten Zivilgesellschaft. *Daniel Backhouse, Robert Hoffmann und Christian Schreier*
	Nr. 38	**Maecenas Erben. Vom Mäzenatentum zum Sponsoring?** Gründungsideen und heutige Organisationsformen deutschsprachiger Kultureinrichtungen in Italien. *Corinna Pregla*
	Nr. 39	**Der zivilgesellschaftliche Mehrwert** Beiträge unterschiedlicher Organisationen *Amanda Groschke, Wolfgang Gründinger, Dennis Holewa, Christian Schreier und Rupert Graf Strachwitz*
	Nr. 40	**Zivilgesellschaft in der Stadt- und Raumentwicklung** *Elke Becker*
2010	**Nr. 41**	**Bürgergesellschaftskonzepte** Programmatische und demokratietheoretische Betrachtung von Reformleitbildern der SPD und CDU *Christian Schreier*
	Nr. 42	**50 Jahre DESY** Zur Rechtsformproblematik einer vom Staat gegründeten Stiftung *Wiebke Eggers*
	Nr. 43	**Engagierte Menschen** Vier Fallstudien *Priska Daphi, Angela Berger, Sandra Rasch und Anna Steinfort*
	Nr. 44	**Tranzparenz, Akzeptanz und Legitimität** Der Bund der Vertriebenen in zivilgesellschaftlicher Perspektive *Eva Maria Hinterhuber und Rupert Graf Strachwitz* *Mitarbeit: Christoph Kahlert*

URN: urn:nbn:de:0243-102010op456

ISSN (Reihe Opuscula) 1868-1840