

# Teil 1 Einführung und Grundlagen

Management findet bekanntermaßen in allererster Linie in Organisationen statt: in privaten Unternehmen ebenso wie in öffentlichen Krankenhäusern und Bildungseinrichtungen, in Verbänden (z.B. Gewerkschaften) ebenso wie in Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen. Folglich geht es nicht nur um die Führung von Unternehmen, sondern durchaus auch von anderen Typen von Organisationen. Die Bedeutung des Managements *in und von* Organisationen wird klassisch mit der Formulierung einer Steuerung durch die „sichtbare Hand“ (visible hand) zum Ausdruck gebracht und damit der Steuerung durch die „unsichtbare Hand“ (invisible hand) im Markt gegenübergestellt (Chandler 1977). Lange Zeit kannte die Ökonomie, und dies gilt auch für die Betriebswirtschaftslehre, im Kern keine anderen Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten als Organisationen einerseits und Märkte andererseits. Heute ist allerdings zweierlei klar: *Erstens* hat sich neben Organisation und Markt mit der Kooperation oder dem Netzwerk eine dritte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten etabliert. Welchen Begriff man zur Kennzeichnung dieser dritten Organisationsform auch wählt, sie ist durch Beziehungen, genauer Interorganisationsbeziehungen, gekennzeichnet. *Zweitens* hört Management nicht an den Grenzen von Organisationen, welchen Typus auch immer, auf. Deutlich wird dies nicht nur in der verbreiteten Redeweise von „managed markets“, sondern besonders auch beim Management von Allianzen, Kooperationen, Netzwerken und Supply Chains, von Public Private Partnerships und regionalen Clustern sowie von Bündnissen und Verbänden, um nur einige zu steuernde Interorganisationsformen beim Namen zu nennen. Und infolge der Tatsache, dass man es in der heutigen Wirtschaft nicht nur mit einer vermehrten Kooperation, sondern auch mit zunehmender Konzentration (durch Mergers & Acquisitions) zu tun hat, gewinnt zudem auch das Management von Konzernen an Bedeutung. Dies, obwohl umstritten ist, ob der Konzern nun eine Organisa-

tion ist oder aus mehreren Organisationen besteht; nur im letztgenannten Fall wäre er unter das Management *interorganisationaler* Beziehungen zu subsumieren.

Beim Management *interorganisationaler* Beziehungen geht es zumeist um die Steuerung von *einzelnen* Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Lieferanten, zunehmend aber auch zu Wettbewerbern. Dies gilt vor allem im Forschungs- und Entwicklungsbereich, wo die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern im sog. „vorwettbewerblichen Raum“ für manche Unternehmen zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Daneben geht es auch um die Gestaltung von einzelnen Beziehungen zu Organisationen wie Verbänden oder Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen. Immer häufiger geht es allerdings nicht nur um einzelne, dyadische Interorganisationsbeziehungen, sondern um das Management *komplexer Netzwerke* von Organisationen. Man denke etwa an die vor mehr als einem Jahrzehnt um die *Lufthansa, Air Canada, United Airlines, SAS Scandinavian Airlines und Thai Airways* gebildete *StarAlliance*, zu der neuerdings mit *Continental* noch eine weitere der großen US-amerikanischen Luftverkehrsgesellschaften gehört und die nunmehr nahezu dreißig Mitglieder aufweist (vgl. zu dem Fall genauer: Holtbrügge/Welge 2010, S. 155 ff.). Man denke aber auch an das regionale Cluster von mittlerweile über 300 Organisationen, vor allem kleinerer und mittlerer Unternehmen sowie größerer Forschungseinrichtungen, das sich unter der Bezeichnung „Optische Technologien Berlin-Brandenburg“ (*OptecBB*) seit der sog. „Wende“, und verstärkt infolge eines 2002 gewonnenen Wettbewerbs des *Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)* im Feld optischer Technologien in der Region Berlin-Brandenburg wieder entwickelt (vgl. dazu Sydow/Lerch 2007, 2009; Lerch 2009).

Das Management *interorganisationaler* Beziehungen wird in der Wirtschaft, wie derartige Beispiele zeigen, nicht nur bedeutungsvoller; auch seine Form hat sich grundlegend gewandelt. Insbesondere ist das Management *interorganisationaler* Beziehungen *reflexiver* geworden, d.h. Manager und Managerinnen bzw. ganze Organisationen sind sich zunehmend der Notwendigkeit bewusst, die Voraussetzungen und Folgen ihres diesbezüglichen Handelns genauer beobachten und analysieren zu müssen. Ganz grundlegend geht es dabei zunächst einmal darum, die Unterschiedlichkeit zu einem Management *in und von* Organisationen zu begreifen. Zur Steigerung dieser Reflexivität hat sicherlich auch die Managementforschung und -lehre einen, wenn auch vielleicht bescheidenen Beitrag geleistet, indem sie sich dieses Themas in den letzten Jahren verstärkt angenom-

men hat.<sup>1</sup> Manager und Managerinnen, aber auch Politiker und Politikerinnen sind sich vor allem aufgrund ihrer eigenen Praxis zunehmend der Tatsache bewusst geworden, dass Märkte, Netzwerke, Cluster etc. gemanagt werden (müssen) und dass dies, zumindest in großen Teilen, ein anderes Managen erfordert als das der klassischen – im Kern hierarchischen – Organisation. Worin aber genau liegen diese Besonderheiten, auf die der Blitz der Reflexivität leuchten sollte? Ist es mit dem schlichten Hinweis getan, dass in interorganisationalen Beziehungen die (sichtbar) ordnende Hand der Hierarchie versagt und sich Koordinationsbemühungen zwar durchaus auf Macht stützen können und nicht auf Vertrauen verlassen müssen, diese Macht aber anders als durch hierarchische Unterstellungsverhältnisse legitimiert sein muss? Wie aber sieht das in Konzernen aus, die – je nach Führungskonzeption – nicht nur als eine Organisation, sondern auch als ein Ensemble von Organisationen gefasst werden können? Bleibt hier nicht doch hierarchische Koordination vollständig wirksam? Welche Aufgaben sind überhaupt beim Management interorganisationaler Beziehungen wahrzunehmen? Und wie genau können diese von wem wahrgenommen werden?

Bevor wir uns der Beantwortung dieser komplexen Fragen widmen können, gilt es für das Management interorganisationaler Beziehungen zunächst, begriffliche Grundlagenarbeit zu leisten. Das betrifft naheliegend zunächst den Begriff des Managements, sodann den der interorganisationalen Beziehungen. Statt wie üblich beim Management bloß auf Funktionen abzustellen, wird allerdings der Blick auf Management*praktiken* und damit auf Funktionswahrnehmung gelenkt. Damit soll nicht nur eine funktionale Vereinfachung vermieden, sondern der Akzent darauf gelegt werden, dass sich (auch) Management durch praktisches, wiederkehrendes Tun auszeichnet. Im Zusammenhang mit der Klärung des Begriffs der interorganisationalen Beziehungen wird deutlich werden, dass es vor allem um Beziehungs*qualitäten* geht. Das ist mit der Diskussion um die Möglichkeiten und

---

1 So sind beispielsweise Allianzen und Netzwerke zu einem der drei wichtigsten Themen des strategischen Managements gereift. Im Marketing ist das Management von Geschäftsbeziehungen seit den frühen Arbeiten von Håkansson (z.B. 1982) ein zentrales Thema (vgl. auch Kleinaltenkamp/Plinke 1997; Bruhn 2009). Das internationale Management ist ebenfalls seit einiger Zeit von der Idee angetan, die Bedeutung von internen und externen Beziehungen bei Internationalisierungsbestrebungen zu akzentuieren (vgl. z.B. Renz 1998). Auch in anderen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen wie Personal, Produktion und sogar Finanzierung finden interorganisationaler Beziehungen zunehmend Aufmerksamkeit (vgl. Sydow/Möllering 2009; Duschek 2010).

Grenzen hierarchischen Durchgriffs bereits angesprochen worden, geht aber deutlich darüber hinaus. Dem Management interorganisationaler Beziehungen wird schließlich im Kontext der *Mehrebenenproblematik* nachgegangen. Selbst wenn es um das Management auch nur einer bestimmten Interorganisationsbeziehung geht, muss diese im (Makro-)Kontext anderer Beziehungen (beispielsweise in einem Netzwerk oder in einer Branche) gesehen werden. Gleichzeitig muss mitgedacht werden, dass das Management interorganisationaler Beziehungen auf einer Mikroebene letztlich auf Individuen – eben Manager und Managerinnen – angewiesen ist, die durch ihr konkretes Handeln einer bestimmten Beziehung bzw. Beziehungsqualität wiederkehrend zum Leben verhelfen.

# 1 Zum Begriff des Managements: Praktiken

„To manage“ stammt vom italienischen „maneggiare“ (an der Hand führen), was vom lateinischen Begriff „manus“ (Hand) stammt. Es schwingt aber auch das lateinische „mansionem agere“ (das Haus – für den Eigentümer – bestellen) mit (vgl. Staehle 1999, S. 71). Dieser ursprünglich im Begriff enthaltene, durchaus auf das praktische Tun gerichtete Begriffsinhalt ist ebenso wie der Bezug zur Herrschaft mit der Herausbildung der Managementwissenschaft verloren gegangen. In das Zentrum des Interesses rückten, ein Stück weit losgelöst vom praktischen Handeln, sog. Managementfunktionen und Managementinstitutionen. Erst jüngst findet unter dem Begriff der Managementpraktiken eine Rückbesinnung auf das praktische Tun statt; gerade auch im Zusammenhang mit dem Management interorganisationaler Beziehungen, wo – ebenso wie im Management von Organisationen – auch die Herrschaftsfrage immer mitzuführen ist.

## 1.1 Management als Funktion

Die nicht zuletzt von den Ingenieuren Frederick W. Taylor (1911) und Henri Fayol (1916) begründete Managementwissenschaft hat sich zunächst unter anderem einer Beschreibung und Systematisierung der Managementaufgaben bzw. -funktionen angenommen (vgl. dazu Staehle 1999, S. 27 f.). Nach Fayol (1916) umfasst Management bzw. die „opérations administrative“ folgende fünf Funktionen:

- › Vorschau und Planung (prévoir),
- › Organisation (organiser),
- › Leitung (commander),

- › Koordination (coordonner),
- › Kontrolle (contrôler).

Jahrzehnte später, für die Entwicklung der im Kern vor allem angelsächsisch geprägten Managementlehre noch nachhaltiger, unterscheiden Luther Gulick und Lyndall Urwick (1937) sieben Funktionen, die sie unter der Formel POSDCORB zusammenfassen:

- › Planning: Planung von Zielen und Mitteln zur Zielerreichung,
- › Organizing: Organisation, vor allem der formalen Struktur wie beispielsweise Bildung von Arbeitseinheiten,
- › Staffing: Personaleinsatz,
- › Directing: Personalführung,
- › COordination: Koordination,
- › Reporting: Berichterstattung,
- › Budgeting: Budgetierung.

Noch heute finden sich ähnliche Funktionskataloge in Standardlehrbüchern des Managements (vgl. Staehle 1999; Steinmann/Schreyögg 2005; Robbins/Coulter 2008; Daft 2010). Und sicherlich muss auch beim Management interorganisationaler Beziehungen geplant, organisiert, geleitet, koordiniert und kontrolliert werden. Gleichwohl werden wir später eine von diesen Funktionskatalogen deutlich abweichende, unter anderem weil an Managementpraktiken ansetzende, Konzeption vorstellen (s. Kapitel 1.3).

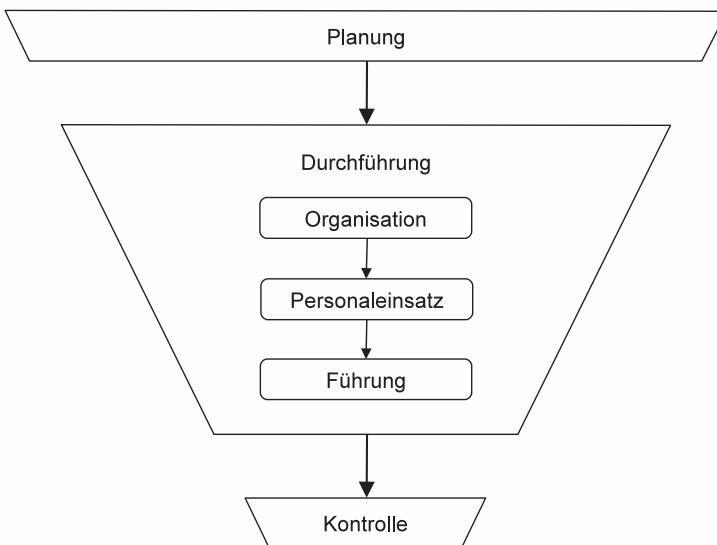


Abb. 1.1: Plandeterminierter Managementprozess (Schreyögg 1991, S. 259)

Erwähnenswert ist mit Blick auf derartige Funktionskataloge zum einen, dass typischerweise eine vermeintlich *logische Reihenfolge* unterstellt wird. Diese beginnt bei der Planung und führt über Organisation, Personaleinsatz und Führung zur Kontrolle (vgl. schon Koontz/O'Donnell 1955). Infolge der Kontrolle mag die ursprüngliche Planung in Hinblick auf die Ziele und/oder die Maßnahmen angepasst werden. Dieser klassische, im Kern „plandeterminierte Managementprozess“ (s. Abb. 1.1) wird jedoch seit Jahren fundamental infrage gestellt (vgl. insb. Schreyögg 1991). Die Kritik lässt sich in vier Punkten – entlang des Entscheidungsprozesses – zusammenfassen: *Erstens* stellt diese klassische Konzeption des Managementprozesses extrem hohe Anforderungen an die Phase der Willensbildung, sowohl was die Verfügbarkeit von Informationen über die externe Umwelt als auch über die internen Voraussetzungen angeht. Tatsächlich aber sind weder alle Entscheidungsalternativen bekannt, noch sind sie in ihren Konsequenzen eindeutig zu bewerten. *Zweitens* ist die Wirklichkeit von Management in der Phase des eigentlichen Entscheids von Zielvielfalt, Zielunklarheit und Zielkonflikten geprägt. Zum Teil entstehen diese Ziele sogar erst nach (!) dem immer interessenbezogenen Entscheid, der zudem noch zwischen individueller Rationalität der Manager und Managerinnen und der Systemrationalität, also der an Effizienz, Effektivität und Legitimität orientierten Rationalität der Organisation, zu vermitteln hat. *Drittens* werden in der klassischen Konzeption des Managementprozesses die sich in der Phase der Willensdurchsetzung immer ergebenden Implementierungsprobleme hoffnungslos unterschätzt. *Viertens*, und noch viel grundlegender, wird der Organisation als soziales System in der klassischen Konzeption des Managementprozesses nicht nur für die Implementierung von Strategien eine zu geringe Bedeutung beigemessen, sondern ihre Relevanz für deren Planung und Entwicklung gänzlich übersehen. Eine Organisation als soziales System zu begreifen, wie dies in der modernen Organisations- und Managementlehre üblich geworden ist (Ortmann et al. 2000; Steinmann/Schreyögg 2005), öffnet den Blick dafür, dass es hier um Qualitäten geht, die zum Teil unabhängig von zielgerichtetem Handeln einzelner Personen entstehen („emergieren“) und auch unabhängig von bestimmten bzw. konkreten Akteuren weiter existieren. Ganz nebenbei wird deutlich, dass eine Organisation mehr ist als die Summe ihrer Mitglieder (vgl. auch schon Mayntz 1972). Die Konsequenz, die Georg Schreyögg (1991) aus dieser Kritik zieht, lautet: Radikale Verabschiedung vom plandeterminierten Managementprozess und Ersatz durch eine Konzeption, die der aufgezeigten Emergenz und auch der Kontingenz, des immer auch anders möglich sein von Praxis, stärker Rech-

nung trägt. In einer solchen Konzeption kann beispielsweise auch die Managementfunktion der Organisation oder des Personaleinsatzes am Beginn stehen, weil die Umwelt als viel zu komplex und dynamisch angesehen wird, um ihr mit Planung Herr zu werden.

Erwähnenswert ist zum anderen, dass es sich beim Management um eine sog. *Querschnittsfunktion* handelt. Management lässt sich grundsätzlich nicht betrieblichen Funktionsbereichen wie Absatz, Beschaffung oder Produktion unterordnen, sondern übergreift diese (s. Abb. 1.2). Ordnete man Management ihnen unter, ging der generische, d.h. hier funktionsbereichsübergreifende Charakter verloren. In der Konsequenz mag es zwar zweckmäßig sein, von Marketing-, Beschaffungs- und Produktionsmanagement zu sprechen. Wichtig jedoch ist, dass die genannten generischen Managementfunktionen dabei nicht verloren gehen, sondern in ihrer Anwendung in den betrieblichen Funktionsbereichen untersucht bzw. praktiziert werden. Dieser Anwendung liegt die Annahme zugrunde, dass die Managementfunktionen – zum Beispiel des Personaleinsatzes in Marketing wie in Produktion – im Prinzip so ähnlich sind, dass man sie nicht bzw. nicht mit erster Priorität entlang dieser Linie unterscheiden muss. Beim Management interorganisationaler Beziehungen, das selbst ebenfalls als Querschnittsfunktion gesehen werden sollte, ist das nicht grundsätzlich anders. Management interorganisationaler Beziehungen umfasst die

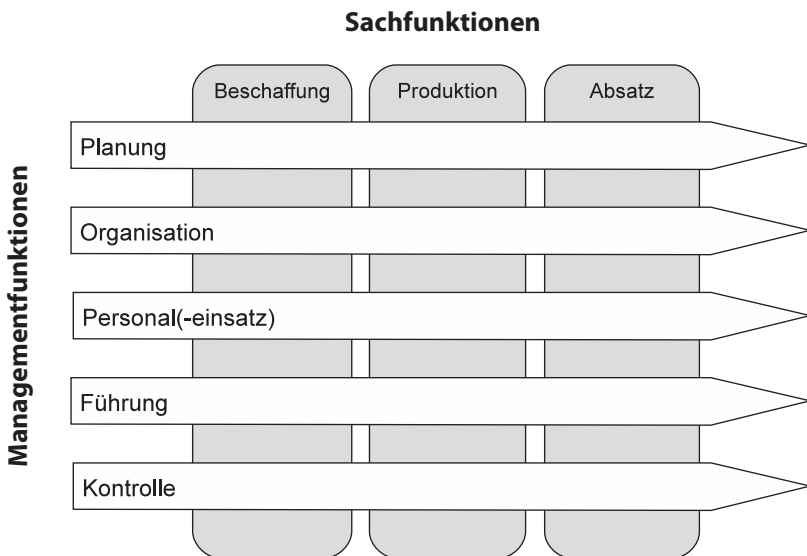


Abb. 1.2: Management als Querschnittsfunktion (in Anlehnung an: Steinmann/Schreyögg 2005, S. 7)



Planung, Organisation, Kontrolle etc. der Interorganisationsbeziehungen, und zwar zunächst ungeachtet dessen, ob es sich dabei um Absatz-, Produktions- oder Beschaffungsbeziehungen handelt. Auf den zweiten Blick mag eine solche Unterscheidung – in der Managementpraxis wie in der Managementforschung – jedoch ebenso zweckmäßig sein wie eine gesonderte Betrachtung von beispielsweise Marketing- und Produktionsmanagement (vgl. dazu z.B. Meffert 2010 bzw. Sydow/Möllering 2009, S. 9 f. und 39 ff.).

Die vorgestellten Funktionskataloge lassen allesamt einen Aspekt vermissen, der unausweichlich mit Management in und von Organisationen, aber auch von Interorganisationsbeziehungen verbunden ist: die Sicherung von Herrschaft. Insbesondere Wolfgang H. Staehle (1991) hat darauf hingewiesen, dass dem „an der Hand *führen*“ bzw. „das Haus – *für den Eigentümer* – bestellen“ die Herrschaftssicherung immanent ist. Er geht deshalb soweit, in der Herrschaftssicherung eine eigenständige Managementfunktion zu sehen. Diese richtet sich nach innen und nach außen.

Nach *innen* geht es insbesondere gegenüber den Beschäftigten darum, die eigene Position (und/oder die des Eigentümers) abzusichern. Die Herrschaftssicherung nach innen und damit die Wahrung der in einer hierarchischen Organisation immer asymmetrischen Machtverteilung erfolgt zum Beispiel durch die Verhinderung von Betriebsratswahlen und Gewerkschaftseinfluss oder – subtiler und deshalb zumeist erfolgreicher – durch die Einbindung von Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern in das Management (Stichwort: Co-Management, s. Kapitel 1.2). Nach *außen* geht es insbesondere um die Herrschafts- und Autonomiesicherung gegenüber den Abnehmern, Lieferanten und Wettbewerbern, aber beispielsweise auch gegenüber Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen (Pfeffer/Salancik 1978). Entsprechend sind Kundenbindungs- und Lieferantenentwicklungsprogramme ebenso wie Allianzen mit Wettbewerbern oder Lobbyismus gegenüber dem Staat immer *auch* unter dem Herrschaftsgesichtspunkt zu thematisieren.

## 1.2 Management als Institution

Management wird immer schon nicht nur als Funktion, sondern auch als Institution betrachtet. Über die Jahre hinweg lässt sich allerdings eine zunehmende Relativierung des „Managerial Function Ap-

proach“ durch einen „Managerial Role Approach“ konstatieren (vgl. Mintzberg 1994). Dies ist nicht verwunderlich, weil eine bloß funktionale Erfassung des Managements der organisationalen wie auch der interorganisationalen Wirklichkeit nicht gerecht wird. Insbesondere muss den Akteuren mit ihren individuellen Orientierungen und Interessen mehr Aufmerksamkeit zuteilwerden. In der Konsequenz geht es nicht nur um die Rollenübernahme (role-taking), sondern auch um die aktive Ausgestaltung von Managementrollen (role-making) durch Individuen. Tatsächlich hat die empirische Forschung zum Managementverhalten gezeigt, dass sich die praktischen Tätigkeiten des Managements (z.B. Kommunikation und Repräsentation) erstens nur sehr bedingt mit den üblichen Funktionskatalogen erfassen lassen; zweitens stellen sie die logische (plandeterminierte) Reihenfolge dieser Funktionen infrage; drittens erweist sich in ihrem Lichte der manageriale Alltag, anders als der in manchen Expertenpositionen oder Stabsstellen, als extrem zerstückelt. Insgesamt zeigen diese Studien, dass eine funktionale Erfassung der Wirklichkeit des Managements nicht gerecht wird, die Realität des Managements vielmehr von einem durch den funktionalen Ansatz mitgeschaffenen Managementmythos verdeckt wird (vgl. Schirmer 1991, S. 206 f.; s. Abb. 1.3). Um welche Akteure aber handelt es sich genau, die die genannten Managementfunktionen wahrnehmen und aktiv ausgestalten?

Eine Beantwortung dieser Frage mit „Manager und Managerinnen“ ist nicht genau genug, schließlich sind die Managementfunktionen der Planung, Organisation und Kontrolle auch auf den niedrigeren Führungsebenen (z.B. Meister, Filialleitung) wahrzunehmen. Allerdings tut man sich in der deutschen, anders als in der englischen Sprache damit schwer, in diesen Fällen von Managern bzw. Managerinnen zu sprechen. Zumindest müsste man in angelsächsischer Tradition neben dem Top- und Mittleren Management auch das Lower Management explizit mit erwähnen. Hinzu kommt zweitens, dass derartige Funktionen nicht nur von angestellten Managern und Managerinnen wahrgenommen werden, sondern auch von Unternehmern und Unternehmerinnen als „fungierende Kapitalisten“ (Karl Marx). Drittens ist – je nach in der Organisation praktiziertem Führungsstil – auch die betriebliche Arbeitnehmervertretung mit in das Management involviert. Müller-Jentsch (1989) spricht deshalb zu Recht von „Co-Management“, wenn der Betriebs- oder Personalrat vom Management aktiv und weit über die ihm über das Betriebsverfassungsgesetz bzw. Personalvertretungsgesetz eingeräumten Mitbestimmungsrechte hinausgehend mit in die Führung bzw. Steuerung der Organisation einbezogen wird.