

# **Autonomie und Bindung in Projektnetzwerken aus betriebswirtschaftlicher Perspektive: Literaturüberblick und erste konzeptionelle Überlegungen\***

Jörg Sydow, Carsten Wirth und Stephan Manning\*\*

## **Inhaltsverzeichnis**

- 1 Einleitung
- 2 Projektnetzwerke als Organisationsform ökonomischer Aktivitäten  
im organisationalen Feld
- 3 Autonomie von Akteuren in Projektnetzwerken
  - 3.1 Marktteilnehmer als autonome Akteure
  - 3.2 Autonomie durch Ressourcenkontrolle
  - 3.3 Autonomie als Flexibilität?
- 4 Bindung von Akteuren in Projektnetzwerken
  - 4.1 Kundenbindung
  - 4.2 Lieferantenbindung
  - 4.3 Bindung von Personal
- 5 Strukturationstheoretische Überlegungen zu Autonomie und Bindung
  - 5.1 Grundzüge der Strukturationstheorie
  - 5.2 Zur wechselseitigen Konstitution von Autonomie und Bindung

Anhang

---

\* Arbeitspapier zur Diskussion im Rahmen des 1. Workshops des Forschungsverbundes „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Notwendigkeit einer Neuformierung der Arbeitsforschung“ am 25./26. Oktober 2002 in Göttingen.

\*\* Forschungsgruppe „Unternehmensnetzwerke“ am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin ([www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow))

## 1. Einleitung

Mit ihrem doppelten Fokus auf projektbezogene und projektübergreifende Koordination sind Projektnetzwerke eine hochgradig flexible Organisationsform. Aufgrund der Befristung der Projekte, also der zeitlich immer begrenzten, wenn auch wiederholten Zusammenarbeit von individuellen und kollektiven Akteuren im Netzwerk, verfügen diese über relative Autonomie, können oder müssen sich nach Abschluss eines Projekts aber auch immer wieder anderen Kooperationspartnern zuwenden. Die Bindung dieser Akteure an ein konkretes Projekt bzw. eine projektübergreifende Zusammenarbeit stellt für das Management daher eine Herausforderung dar, besonders wenn einzelne Akteure erfolgskritische Ressourcen kontrollieren. Dieses Problem stellt sich umso dringlicher, je mehr Funktionen aus einer fokalen Unternehmung ausgelagert und auf Netzwerkpartner verteilt worden sind. Selbst in nachfrageschwachen Zeiten sind in Folge Ressourcen bzw. die Akteure, die sie kontrollieren, unverzichtbar.

Daraus ergeben sich folgende zunächst konzeptionelle Fragen: Was bedeutet (relative) Autonomie aus ökonomischer Sicht für die Akteure im Netzwerk? Was ist Bindung und wie kann diese angemessen konzeptionell-theoretisch erfasst werden? Und – vor allem – in welchem Verhältnis stehen Autonomie und Bindung zueinander? Erst nach Klärung dieser Fragen kann in empirischen Studien ergründet werden, wie einerseits Akteure in Projektnetzwerken an Autonomie gewinnen und wie andererseits Bindungen in diesen Netzwerken praktisch erzeugt werden – und wer dafür jeweils verantwortlich ist.

Die Organisation ökonomischer Aktivitäten in Projektnetzwerken wird quantitativ betrachtet immer bedeutender. Dies gilt insbesondere für die Content-Produktion für das Internet und das Fernsehen, einem Feld, dem wir uns in der empirischen Arbeit im Rahmen des Verbundes zuwenden werden.<sup>1</sup> Projektnetzwerke verlassen aber auch zusehends das Ghetto von Kunst und Kultur und erreichen im Zuge der „Projektifizierung“ (Midler 1995) von Organisation und Arbeit auch traditionelle Branchen, wie zum Beispiel die Automobilindustrie. Eine Analyse dieser Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, gerade in Hinblick auf die Autonomie und Bindung von Akteuren und die Auswirkungen auf deren Beschäftigungsverhältnisse, verspricht somit Erkenntnisse, die eine breitere Gültigkeit beanspruchen können. Dies setzt allerdings einen angemessenen theoretischen Zugriff auf die Phänomene Autonomie und Bindung sowie ihr Verhältnis zueinander voraus.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Zur Dominanz der Organisationsform Projektnetzwerk in der Content-Produktion für das Fernsehen vgl. Windeler/Sydow (2001), für die Content-Produktion für das Internet vgl. Wirtz (2001).

<sup>2</sup> Ein erster Überblick über zum Konzept der Bindung verwandte Konzepten findet sich im Anhang.

Es folgt eine Einführung in Projektnetzwerke als Untersuchungsgegenstand allgemein und in Bezug auf Arbeitsorganisation und Beschäftigung in der Fernsehproduktion im Besonderen (Abschnitt 2). Danach stellen wir aus betriebswirtschaftlicher Perspektive das Konzept der Autonomie vor und betrachten insbesondere Fragen der Ressourcen(un)abhängigkeit und Flexibilität von Akteuren in Projektnetzwerken (Abschnitt 3). Anschließend diskutieren wir die Frage der Bindung von Akteuren in Projektnetzwerken aus ebenfalls klassischer betriebswirtschaftlicher Sicht. Im Mittelpunkt dabei stehen die Konzepte der Kundenbindung, der Lieferantenbindung und der Personalbindung (Abschnitt 4). Sowohl bei der Diskussion vorliegender Autonomie- als auch Bindungskonzepte wird auf bekannte ökonomisch-theoretische Grundlagen (z.B. Transaktionskostenansatz) rekurriert.

Im Anschluss unternehmen wir den Versuch, mit Hilfe sozialtheoretischer Überlegungen, beide Konzepte zu integrieren und deren Konstitution in der sozialen Praxis herauszustellen. Dabei gilt es, die betriebswirtschaftliche Perspektive mit ihrer (typisch) handlungstheoretischen und rationalistischen Argumentation zugunsten einer Handlung und Struktur intelligent aufeinander beziehenden Sichtweise zu überwinden und insbesondere kognitive, normative und machtbezogene Aspekte in die Analyse aufzunehmen (Abschnitt 5). Der Blick auf die Ökonomie der Organisation von Autonomie und Bindung soll dabei nicht verloren gehen, sondern – im Gegenteil – auf eine realitätsmächtigere theoretische Basis gestellt werden.

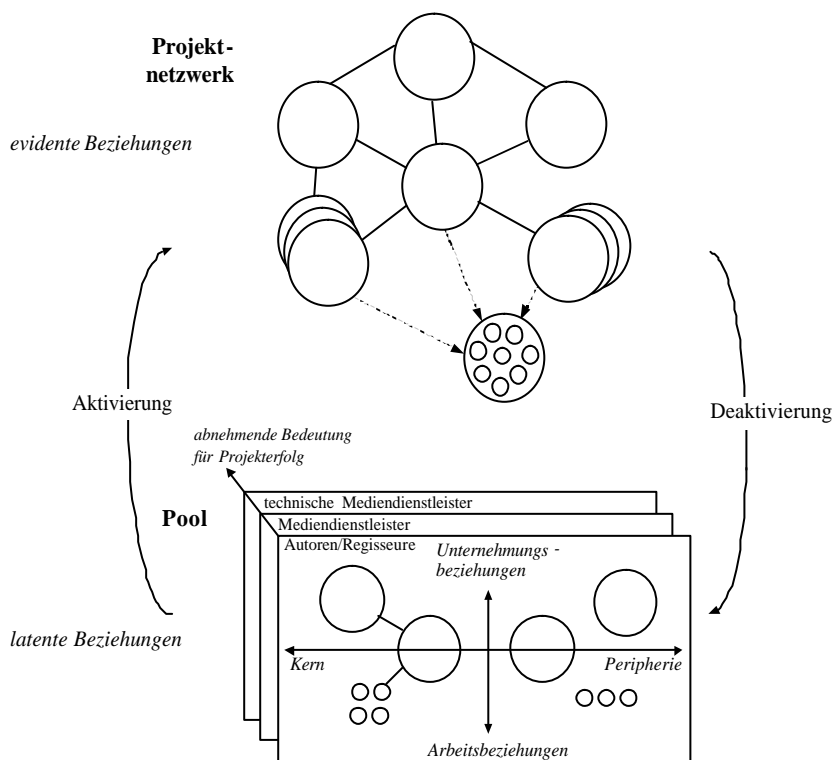
Die von Anthony Giddens (1984) als allgemeine Sozialtheorie entwickelte und schon vielfach im Rahmen der Organisations- und Netzwerkforschung genutzte Strukturationstheorie (vgl. Ortman et al. 1997; Bryant/Jary 2001; Li/Berta 2002) liefert diese Basis und weist darüber hinaus das Potenzial zur „losen Integration“ (Ortman/Sydow 2001) aus anderen Theorietraditionen stammender Konzepte und Konstrukte auf. Vor allem aber hilft sie, das Verhältnis von Autonomie und Bindung in seiner Widersprüchlichkeit und Vielschichtigkeit zu erhellen, das es im Laufe des Projekts – auch und gerade empirisch – noch weiter auszuloten gilt.

## **2. Projektnetzwerke als Organisationsform ökonomischer Aktivitäten im organisationalen Feld**

Projektnetzwerke sind eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die im rekursiven Zusammenspiel projektbezogener und projektübergreifender Aktivitäten koordiniert wird. Die Beziehungen in ihnen zeichnen sich durch eine relative Stabilität aus, indem – trotz zeitlicher Befristung von Projekten – die Projektpartner wiederkehrend zusammenarbeiten (können). In

Folge dieser Zusammenarbeit entstehen, zum großen Teil sogar unintendiert, Beziehungen, die eine beachtliche Stabilität und andere Netzwerkqualitäten wie Verlässlichkeit, Reziprozität oder gar Vertrauen aufweisen. Diese Qualität von Beziehungen ermöglicht, dass konkrete, zeitlich oftmals auf wenige Tage oder Wochen befristete Projekte von den am Projekt beteiligten Unternehmungen erfolgreich durchgeführt werden. Dabei greifen die Projektpartner einerseits auf aus früheren Projekten bekannte Praktiken zurück, gestalten die aktuelle Zusammenarbeit aber auch unter Einbezug der an diesen Beziehungszusammenhang gerichteten Erwartungen. Im rekursiven Zusammenspiel projektbezogener und projektübergreifender Koordination liegt die entscheidende Ursache dafür, dass es sich bei Projektnetzwerken um mehr als bloß temporäre Systeme handelt. Dabei erleichtern die Erfahrungen aus einer früheren Zusammenarbeit, gepaart mit der Erwartung, in weiteren Projekten berücksichtigt zu werden, dem so genannten „shadow of the future“ (Axelrod 1984), die Projektkoordination, ja machen sie oft erst möglich. Durch ein kompetentes Beziehungsmanagement zwischen den Projekten stellen die Beteiligten sicher, dass in zukünftigen Projekten wieder relativ problemlos kooperiert werden kann (vgl. genauer dazu sowie zum Folgenden Sydow/Windeler 1999). Den konstitutiven Mechanismus von Projektnetzwerken illustriert am Beispiel der Fernsehproduktion Abbildung 1.

Abbildung 1: Projektnetzwerke – Konstitutiver Mechanismus



Für jedes Projekt organisiert der Fernsehproduzent im Auftrag eines Fernsehsenders die Produktion. Da er in den oftmals kurzfristig anberaumten Arbeiten auf erfahrene Projektteilnehmer angewiesen ist, die zum Teil von Projekt zu Projekt ihren Status als Arbeitnehmer bzw. Selbständiger wechseln, selektiert er die Projektpartner aus einem Pool ehemaliger Projektteilnehmer.<sup>3</sup> Durch Positivselektion für ein konkretes Projekt wird die bis zu diesem Zeitpunkt zumeist nur latente Beziehung aktiviert (s. ? in der Abbildung 1). Eine einmal oder ggf. sogar mehrfach erfolgreiche Zusammenarbeit in Projekten verstärkt die Bindung an den Pool, so dass sich im Zeitablauf für die unterschiedlichen Professionen, Funktionen und Unternehmungen Kernsegmente bilden, mit denen – im Unterschied zu den Randsegmenten – häufiger und intensiver zusammengearbeitet wird. Nach dem Abschluss eines Projekts werden die Beziehungen deaktiviert, aber die in ihnen entwickelten Praktiken institutionalisiert (s. ? in Abbildung 1); die Beziehungen sind dann nur noch latent vorhanden.

Die befristete Zusammenarbeit in Projektnetzwerken führt zu einer anderen Form von Arbeit und Personalmanagement in Projektnetzwerken. Tabelle 1 hebt die wichtigsten Unterschiede zu Arbeit und Personalmanagement in „Normalunternehmungen“ hervor.

Tabelle 1: Arbeit und Personal in der „Normalunternehmung“ und in Projektnetzwerken

<i>Arbeit und Personal in der „Normalunternehmung“</i>	<i>Arbeit und Personal in Projektnetzwerken</i>
„Normalarbeitsverhältnis“	„Grenzenlose“ Karrieren in befristeten Arbeitsverhältnissen und/oder selbständiger Tätigkeit
Tarifvertragliche und betriebliche Regulation von Arbeit	Vor allem Projektnetzwerkförmige Regulation von Arbeit
Interner Arbeitsmarkt	Segmentierte Pools
Kooperative Konfliktverarbeitung	Individuelle Verhandlungen
Großbetrieb	Klein- und Kleinstbetriebe, Unternehmer
Personalplanung als Teil der Unternehmungsplanung	Arbeitskraftplanung als Teil der Projektplanung
Personalbeschaffung an den „ports of entry“ durch Personalabteilung	Arbeitskräftewirtschaft im Projektnetzwerk
Personaleinsatz in Unternehmungen	Arbeitseinsatz in Netzwerken
Personalentwicklung durch Aus- und Weiterbildung	Arbeitskräfte- und Poolentwicklung durch projekt-, produkt- und funktionsspezifische Karrieren
Personalfreistellung durch Kündigung oder Verrentung	Arbeitskraftfreisetzung durch Ablauf befristeter Zusammenarbeit und/oder Ausschluss aus dem Pool

Quelle: Windeler et al. 2001, S. 15, ergänzt

<sup>3</sup> Bei der erstmaligen Zusammenarbeit knüpfen Produzenten häufig an frühere Arbeitskontakte, z.B. in Fernsehsendern, an und wählen auf diese Weise ihnen bereits bekannte Unternehmungen aus.

Projektnetzwerke sind auf die Unterstützung aus dem sie umgebenden „organisationalen Feld“ (DiMaggio/Powell 1983) angewiesen, weil die (Kleinst-)Unternehmungen in dieser hyper-schlanken Organisationsform zahlreiche Funktionen, z.B. Beziehungspflege, Finanzierung, Ausbildung und Weiterbildung, ganz oder partiell in das organisationale Feld auslagern (vgl. zum Folgenden Lutz/Sydow 2002).

Fernsehproduzenten unterhalten, um dieses an nur einem Beispiel zu veranschaulichen, oft enge Beziehungen zu Akteuren der Film- und Fernsehförderung. Die Bedeutung der Beziehungen zu Wirtschafts- und Filmförderern reicht dabei über ihre finanzwirtschaftliche Funktion (z.B. Vergabe von Subventionen) weit hinaus: In nicht wenigen Fällen werden Produzenten- und Sendervertreter in Beiräte dieser Einrichtungen kooptiert; Fernsehsender nutzen die Interaktion in den Gremien für den Aufbau von Beziehungen zu kompetenten Produzenten; Produzenten – und mit ihnen ihre Dienstleister – nutzen Film- und Fernsehförderer, um stabile(re) Beziehungen zu Fernsehsendern aufzubauen. Darüber hinaus unterhalten Film- und Fernsehförderer Beziehungen zu Parlamenten, Regierungsmitgliedern, Ministerien und Akteuren aus dem kulturellen Bereich; sie entwickeln sich zu Brokern in regionalisierten organisationalen Feldern, hier in der Medienregion. Tatsächlich tragen Film- und Fernsehförderer heute maßgeblich zur Vernetzung in der Fernsehindustrie bei.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass nicht nur die Beziehungen im Projektnetzwerk bedeutsam, sondern darüber hinaus Beziehungen zu anderen Organisationen im Feld relevant sind. Die hohe Bedeutung von Beziehungen zwischen Organisationen in der Fernsehproduktion kann zu der Aussage zugespitzt werden, dass das organisationale Feld der Fernsehproduktion – nicht nur in Deutschland – dominant netzwerkförmig organisiert ist (für die USA vgl. z.B. Scott 2002).

### **3. Autonomie von Akteuren in Projektnetzwerken**

Autonomie, was wörtlich „Selbstgesetzgebung“ bedeutet, wird meist als (relativer) Handlungsspielraum eines Akteurs verstanden, der die Möglichkeit impliziert, anders zu handeln. Obwohl damit eine Grundfrage (der Möglichkeit) von Management angesprochen wird, die zum Beispiel unter dem Begriff der „strategischen Wahl“ (Child 1972) seit vielen Jahrzehnten die Management- und Organisationstheorie beherrscht, gibt es bis heute keinen ausgearbeiteten betriebswirtschaftlichen Autonomiebegriff. Gleichwohl haben eine Vielzahl ökonomischer Theorien ein Grundverständnis autonomen Handelns, das auf der Vorstellung des idealiter nutzenmaximierenden,

(beschränkt) rational und opportunistisch handelnden Marktteilnehmers aufbaut. Diese Vorstellung vom autonomen Akteur, die auch in neueren institutionenökonomischen Ansätzen, wie der Transaktionskostentheorie, ihre Bedeutung behält, wird daher in Abschnitt 3.1 skizziert.

Autonom am Markt zu agieren erfordert den Zugriff auf kritische Ressourcen, über die meist andere Akteure verfügen. So lässt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Autonomieverständnis mit Bezug auf die Möglichkeit der Kontrolle von Ressourcen entwickeln. In der interdisziplinären Management- und Organisationsforschung wird dazu häufig auf angelsächsische Organisationstheorien, wie etwa den Ressourcenabhängigkeitsansatz (Pfeffer/Salancik 1978), rekurriert, der die Möglichkeit von Strategie explizit betont und Verknüpfungen mit der Strukturierungstheorie nicht nur möglich, sondern, aufgrund seines recht einseitigen Ressourcenbezugs, u.E. auch erforderlich macht. In Abschnitt 3.2 wird auf das Management von Ressourcenabhängigkeiten als Quelle von Autonomie eingegangen.

Ein in der Betriebswirtschaftslehre ebenfalls vielfach bemühter und mit dem Autonomiekonzept verwandter Begriff ist der der Flexibilität. Eine konzeptionelle Klärung des Verhältnisses von Autonomie und organisatorischer bzw. strategischer Flexibilität kann deshalb zusätzliche Einsichten eröffnen. Diese Klärung erfolgt in Abschnitt 3.3.

### **3.1 Marktteilnehmer als autonome Akteure**

In der Logik der neoklassischen Ökonomie besteht der (ideale) Markt aus gleichberechtigten, unabhängig voneinander disponierenden Teilnehmern. Diese tauschen, über den Preis gesteuert, diskret, genau spezifizierte Leistungen aus. Ein Austausch kommt durch Vertrag zustande, der mit der Einigung und der gegenseitigen Verpflichtung zur Übergabe der jeweiligen Leistung an den anderen Vertragspartner, vollzogen wird. Analog zur Funktionsweise des Marktes wird auch die vertragliche Bindung an eine Hierarchie erklärt, wobei – anders als beim Markttausch – diese Bindung dauerhaft ist und die zu erbringende Leistung weitgehend unspezifiziert bleibt. Das Prinzip einer gleichberechtigt, unabhängig voneinander getroffenen und – vor allem – freiwilligen, d.h. autonomen, Entscheidung für eine solche Transaktion bleibt jedoch bestehen. Aus dieser Perspektive handelt jeder Akteur als „contractual man“ (Williamson 1985), und jede Organisation ökonomischer Aktivitäten ist gleichsam als ein „nexus of contracts“ zu begreifen (vgl. dazu sowie zum Folgenden z.B. Ebers/Gotsch 1999, S. 210 ff.).

Die Entscheidung für eine solche Transaktion mit einem anderen Marktteilnehmer fußt auf individueller (mitunter opportunistischer) Nutzenmaximierung unter der Annahme vollkommener

oder beschränkter Rationalität. Dieses Bild beschreibt das Grundverständnis eines ökonomisch autonomen Akteurs. Anwendung findet dieses Akteurskonzept insbesondere in institutionenökonomischen Ansätzen, aber auch der Spieltheorie, deren Anliegen es jeweils ist, Entscheidungshilfen zur Bewältigung strategischer Unsicherheiten zu geben. Als Lösungen werden bestimmte Strategien (Kooperation vs. Wettbewerb), Institutionen ökonomischen Austauschs (Markt vs. Hierarchie) und Kontrollmechanismen (positive Anreize vs. Sanktionen) angeboten. Die Unsicherheiten gehen wiederum auf die Annahme zurück, dass der jeweils andere Akteure (unvorhergesehen) opportunistisch handelt, wo durch sich Steuerungs- und Koordinationskosten ergeben, denen vorzubeugen ist.

Die Autonomie der Akteure äußert sich demnach in zweierlei Weise: Zum einen tritt der Entscheider als autonom auf, indem er, ungeachtet strategischer Unsicherheiten, stets über die Macht verfügt, eine Entscheidung zur Beseitigung oder zumindest Eindämmung derselben zu treffen. Zum anderen hat eben dieser Entscheider es mit potenziell autonomen und permanent nach eigenem Nutzen abwägend (opportunistisch) handelnden Akteuren zu tun, die seine strategische Unsicherheit gleichsam begründen. Als Lösung wird im Spannungsfeld zwischen (Kosten-) Effizienz und Kontrolle demnach die Notwendigkeit der Beschränkung der Autonomie der Akteure je nach Komplexität der Transaktionen durch enge Bindung (Weisungen, Sanktionen, Abhängigkeiten usw.) erkannt. In der Handlungsorientierung der Akteure überwiegt dabei das egoistische Motiv, wobei in neueren Ansätzen die (strategische) Kooperationsneigung als Verhaltensmaxime mit aufgenommen wird (vgl. mit Bezug zur Spieltheorie Schauenberg 1991).

In Projektnetzwerken wäre, in Rückgriff auf das eben vorgestellte Akteursmodell, zu prüfen, nach welchen Nutzenkalkülen die Akteure welche Art von Beziehungen eingehen. Warum beispielsweise kommt es zur konkreten Entscheidung für oder gegen eine Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten (z.B. bezüglich der Content-Produktion) seitens der Abnehmer (z.B. Sender)? Welche Kosten-/Nutzenkalküle fließen in eine solche Entscheidung ein, und inwiefern stärkt oder schwächt die in Folge solcher Kalküle getroffene Entscheidung die Autonomie des Akteurs? Oder: In welchen Fällen kommt es zum (opportunistischen) Missbrauch von Informationsdefiziten und mit welcher Absicht? Handeln die Akteure dabei autonom, oder handeln sie – was in vielen ökonomischen Ansätzen unbeachtet bleibt – so angesichts multipler Vertrags- und Verpflichtungsbeziehungen? Schließlich gilt aus beschäftigungspolitischer Sicht zu fragen: Wie autonom handeln abhängige Selbständige und abhängige Beschäftigte ihre Honorare bzw. Gehälter aus? Oder – wie von vielen Neoklassikern suggeriert: Inwieweit wechseln die Auftragnehmer konsequent den Auftraggeber, sobald ein Konkurrent höhere Preise anbietet?



### 3.2 Autonomie durch Ressourcenkontrolle

Autonomes Handeln ist aus ökonomischer Sicht an den Zugang zu relevanten, d.h. knappen und schon allein deshalb wertvollen Ressourcen wie Wissen, Beziehungen und Reputation gekoppelt. Der Wert einer Ressource definiert sich über deren Bedeutung für den Erwerb anderer Ressourcen bzw. für das Zustandekommen von ökonomischen Transaktionen. Dieser Umstand führt mit sich, dass häufig A Ressourcen kontrolliert, die für B von Interesse sind (und umgekehrt), so dass Unsicherheitszonen für beide Akteure und dadurch wiederum Interdependenzen zwischen beiden Akteuren entstehen (vgl. Esser 1993, S. 342). So gewinnt A gegenüber B an Autonomie, indem A relevante Unsicherheitszonen von B kontrolliert (vgl. dazu auch Sydow et al. 1995, S. 50 ff.). Dynamisch betrachtet bedeutet Autonomiestreben also stets das Bemühen um die Verringerung strategischer Unsicherheiten, die aufgrund von Ressourcenabhängigkeiten entstehen (vgl. Küpper/Felsch 2000, S. 101 ff.).

Dabei sind die Akteure bemüht, Ressourcen, die sie kontrollieren, vor Imitation bzw. Substitution durch andere Ressourcen zu schützen. Gerade intangible Ressourcen, wie personen- oder beziehungsgebundenes Wissen, sind schwer imitierbar, da sozial komplex, gleichzeitig aber auch schwer zu pflegen, da sie sich der bewussten Kontrolle häufig entziehen (Barney 1991; Reed/DeFillippi 1990). Da die Wertbemessung einer Ressource Interpretationsprozessen unterliegt, ist andererseits jeder selbstbewusst und zumindest partiell autonom handelnde Akteur bestrebt, kraft seiner Definitionsmacht den Wert von Ressourcen, die er kontrolliert bzw. nicht kontrolliert, soweit möglich zu seinen Gunsten mit auszuhandeln, um seinen (Ver-) Handlungsspielraum zu erhöhen bzw. seine Ressourcenabhängigkeit zu verringern (vgl. Küpper/Felsch 2000, S. 300 ff.). So sind Beziehungen beispielsweise häufig erst dann als Ressource wertvoll, wenn sie als wertvoll kommuniziert werden. In diesem Sinne entwickelt sich gleichsam eine Ökonomie der Aufmerksamkeit, ein Kampf um Beachtung, der nicht zuletzt mit Impression Management geführt wird (vgl. Franck 1998). Auch diese kognitiv-symbolische Dimension von Autonomie macht deutlich, dass der Begriff – trotz Anerkennung der prinzipiellen Beschränkung von Autonomie – auf das aktive Handeln individueller oder kollektiver Akteure angewiesen ist. In Folge dieses Handelns kommt es praktisch oft zur Bindung, sei es in Form der Selbstbindung oder der (Fremd-) Bindung Dritter.<sup>4</sup>

Die Frage, wie Ressourcen aus Sicht des Ressourcenabhängigkeitsansatzes gebunden und damit organisiert werden, wird kontrovers diskutiert. Pfeffer/Salancik (1978) sehen in der hierarchischen

---

<sup>4</sup> Vgl. zu der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbindung z.B. Di Fabio (1999).

Kontrolle von Ressourcen(-trägern) bzw. in dem je eigenen Aufbau kritischer Ressourcen den letztlich einzigen Weg, Ressourcenabhängigkeiten zu vermeiden und damit Autonomie zu gewährleisten. In dieser Empfehlung entspricht der Ressourcenabhängigkeitsansatz ökonomischen Theorieansätzen. Kooperationsformen gelten ihnen nur als zweitbeste Lösung, empfehlenswert allenfalls dann, wenn eine hierarchische Integration nicht möglich erscheint. Wenn überhaupt wird nur im Aufbau beziehungsspezifischer, komplementärer Ressourcen, eine langfristig erfolgreiche Bestandssicherung gewährleistet gesehen, wobei der Autonomieverlust des Einzelnen etwa durch die gegenseitige Verpflichtung mittels transaktionsspezifischer Investitionen überkompensiert wird (Williamson 1985). Gerade in Projektnetzwerken stellt sich diese Frage neu: Wie können beispielsweise Produzenten kritische Ressourcen zur Sicherung von Aufträgen erfolgreich binden, ohne an Flexibilität einzubüßen und ohne die Wechselkosten zu sehr ansteigen zu lassen (s. dazu Abschnitt 4)?

Ressourcenkontrolle als Quelle von Autonomie lässt sich ebenso wie die Flexibilität (s. Abschnitt 3.3) auf mehreren Ebenen analysieren. Einerseits sind individuelle (häufig personale) Akteure im Projektnetzwerk bestrebt, zur Sicherung ihrer ökonomischen Unabhängigkeit netzwerkintern und netzwerkextern relevante Ressourcen zu kontrollieren. Gerade die (nur) projektbezogene vertragliche Bindung macht zum Beispiel eine wiederholte Selbstvermarktung sowie ein aktives Beziehungsmanagement notwendig. Andererseits kann Autonomiestreben auch auf der Ebene des Netzwerks analysiert werden. Für die Autonomie und den Bestand eines sozialen Systems – so auch eines Netzwerks – ist die Fähigkeit zur Selbstorganisation, zur Komplexitätsverarbeitung und zur partiellen Abkopplung von Umwelteinflüssen konstitutiv (Gomez 1990). Die gleichzeitige Anforderung der Eigenständigkeit und Wandelfähigkeit eines sozialen Systems ist wiederum zum einen gekoppelt an den Zugang zu relevanten Ressourcen, z. B. Wissen, zum anderen jedoch an die Fähigkeit, diese Ressourcen zu organisieren.

### **3.3 Autonomie als Flexibilität?**

Im Zusammenhang mit Autonomie fällt in der Betriebswirtschaftslehre häufig der Begriff der Flexibilität (vgl. z.B. Meffert 1985; Osterloh 1988; zum Überblick Sydow 1992, S. 110 ff.). Unter Flexibilität wird gemeinhin sowohl passive Anpassungsfähigkeit als auch aktive Beweglichkeit verstanden (vgl. auch Semlinger 1989; Reimann/Fuchs-Heinritz 1994). In jedem Fall ist Flexibilität aber nicht mit Selbstbestimmtheit gleichzusetzen; sie bezeichnet viel eher die organisatorische Fähigkeit zur Bewältigung widersprüchlicher und sich wandelnder Anforderungen bzw.

komplexer Umwelten. Die Abgrenzung zur Autonomie ist jedoch nicht eindeutig und mitunter auch nicht immer gewollt (vgl. kritisch dazu Moldaschl 2001; Pongratz/Voß 1997).

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive kommt der Flexibilität von Unternehmungen (aber auch von Individuum und Gruppen in ihnen und vom Netzwerk zwischen Unternehmungen) angesichts volatiler, sich zunehmend globalisierender Märkte, immer rascheren technologischen Wandels und meist gleichzeitig hoher Anforderungen an Preis, Qualität, Zuverlässigkeit und Innovativität von Produkten und Dienstleistungen eine große Bedeutung zu. Aus dieser Sicht ist Flexibilität einerseits eine Quelle von Autonomie, setzt andererseits aber auch Autonomie voraus. Ressourcen(un)abhängigkeit und Flexibilität stehen somit in einem Wechselverhältnis. Flexibilität meint oft die Fähigkeit, Ressourcenabhängigkeiten organisational abzufedern, d.h. Überkapazitäten und Redundanzen zu schaffen, um Unsicherheiten (z.B. mit Bezug auf die Auftragslage) zu überbrücken. Gleichzeitig ist die Fähigkeit zur Flexibilität an den Zugang zu organisationalen Ressourcen gekoppelt. In dem Sinne erfordert der Aufbau von organisationaler Flexibilität (riskante) Investitionen in bestandskritische Ressourcen, z.B. in Form flexibler Organisationsstrukturen (vgl. auch Sydow 1992, S. 110 ff.).

Ein Ausgangspunkt vieler konzeptioneller, gerade auch betriebswirtschaftlicher Entwürfe zur Flexibilität von Unternehmungen mit Blick auf den „Faktor Arbeit“ ist das Core-Periphery-Modell von Atkinson (1984), wonach Unternehmungen ihren Personalbestand segmentieren: langfristig gebundene, hoch qualifizierte, unternehmungsspezifisch weitergebildete Arbeitskräfte (Kern) einerseits und temporär beschäftigte, gering und kaum unternehmungsspezifisch qualifizierte Arbeitskräfte (Peripherie) andererseits (vgl. auch Guest 1987, S. 514 f.). Damit einher geht die Unterscheidung zwischen funktionaler und numerischer Flexibilität, verbunden mit der Überlegung, dass Arbeitgeber mit einer numerisch flexiblen Randbelegschaft die funktional flexible, d.h. vielseitig einsetzbare, Stammebelegschaft abschirmen und Kapazitätsschwankungen damit ausgleichen (vgl. schon früher Friedman 1977).

Das Atkinson-Modell, das insbesondere die Debatte zum Human Resource Management stark beeinflusst hat (vgl. exemplarisch Guest 1987), wurde vielfach, aufgrund seines dualistischen Charakters, als konzeptionell zu vereinfachend und (damit) empirisch kaum haltbar kritisiert (vgl. Legge 1995, S. 153 ff.; Kalleberg 2001). Jedoch findet gerade mit Blick auf interorganisationale Beziehungen das Modell wieder Beachtung, wobei vor allem die Frage interessiert, wie numerische und funktionale Flexibilität integriert und damit gemeinsam erreicht werden können (vgl. Kalleberg 2001). In diesem Kontext wird auch auf das Konzept der flexiblen Spezialisierung (Piore/Sabel 1985) verwiesen, wonach, nicht zuletzt mittels des Einsatzes von Informations-

technik, dezentral organisierte, spezialisierte Kleinbetriebe (bis hin zu Ein-Person-Unternehmen) flexibel, d.h. den Marktgegebenheiten angepasst, im Netzwerk gesteuert werden können. Dabei erlangt idealiter sowohl das Netzwerk an sich Autonomie, indem es Umweltunsicherheiten durch Bereithalten redundanter und spezialisierter Ressourcen abfedert (vgl. Gomez 1990), aber auch – im Gegensatz zum Atkinson-Modell – jeder einzelne Akteur im Netzwerk. Sein Handlungsspielraum ist zwar unter Konkurrenzbedingungen stets prekär, jedoch, aufgrund nur loser Bindungen zu Auftraggebern, stets vorhanden. Andererseits, so Kritiker dieses Konzeptes (u.a. Legge 1995, S. 142 ff.; Gleißmann/Peters 2001), bedeute die Doppelbelastung von oft gleichzeitiger Auftragsbearbeitung und Auftragsakquisition im Zusammenspiel mit fragmentierter Spezialisierung (auch) eine Beschneidung von Handlungsspielräumen.

Das Flexibilitätskonzept hat schließlich auch in der betriebswirtschaftliche Strategielehre mittlerweile seinen festen Platz. Auf die Grundfrage, wie langfristige Wettbewerbsvorteile am Markt zu erzielen sind, wird vielfach auf die Konzepte der „lernenden Organisation“ (Senge 1990) und der „Kernkompetenzen“ (Prahalad/Hamel 1990) zurückgegriffen. Beides zu kombinieren, strebt Volberda (1998, S. 116 ff.) mit Hilfe des Konzepts der „Metaflexibilität“ an. Hiernach sollen Manager in die Lage versetzt werden, je nach Umweltanforderung (Dynamik, Komplexität) ein passendes „flexibility mix“ an organisationalen Regeln und strategischen Orientierungen bereitzuhalten und gleichsam, mit jeder neuen Umweltanforderung, ggf. ein neues Flexibilitätskonzept zu entwickeln. Dabei verweist Volberda vielfach auf erfolgreiche Firmen, die dieses Prinzip als Kompetenz entwickelt haben und so am Markt bestehen konnten. Gleichsam zeigt Volberda, wie damit die Fähigkeit des „deutero learning“, das heißt das „Lernen zu Lernen“, in der Praxis zu operationalisieren ist. Der Autor, so muss kritisch gesagt werden, hält dabei an dem Mythos der Top-down-Steuerbarkeit von Unternehmen fest, der vielerorts in der Strategielehre weiterhin verbreitet ist, und er zeigt sich zugleich blind gegenüber Aspekten wie Macht und Konflikt (s. auch Abschnitt 5).

Projektnetzwerke sind eine Organisationsform, der eine derartige Metaflexibilität zugeschrieben werden kann, stellen sie doch für gewöhnlich ein entsprechendes „flexibility mix“ bereit. Im Gegensatz zum Modell der „flexible firm“ sensu Atkinson (1984) oder Volberda (1998) emergiert das Flexibilitätspotenzial dieser Organisationsform eher, entsteht quasi Bottom-up (vgl. dazu Sydow/Windeler 1999). Die Möglichkeit zur permanenten Reselektion der Netzwerkunternehmungen in und damit der Rekonfiguration von Projektnetzwerken verschafft den fokalen Unternehmungen in Projektnetzwerken ein hohes Potenzial an (interorganisationaler) Flexibilität, das nicht mehr auf die aus dem Core-Periphery-Modell resultierenden Begrenzungen angewiesen ist.

Akteure können sich dadurch u.a. an sich wandelnde Aufgaben anpassen und vor allem die in der Medienindustrie oft geforderten kreativen Leistungen auch durch den Austausch von Projektpartnern eher hervorbringen als andere Organisationsformen (vgl. dazu insbes. Sydow et al. 2002). Die Nachteile einer rein marktlichen Koordination, die diese Möglichkeit ebenfalls böte, müssen dabei nicht in Kauf genommen werden.<sup>5</sup> Trotz des Verzichts auf (rein) Marktkoordination gelingt es, das Geschäfts insgesamt zu ökonomisieren. Zu dieser Ökonomisierung trägt insbesondere auch der Fremdleistungsbezug im Netzwerk bei, der hier als „Flexibilitätsreservoir“ (Semlinger 1989) dient.

Die mit der Verbreitung von Projektnetzwerken zunehmend verbundene Akzentverlagerung von der Personal- zur „Arbeitskräftewirtschaft“ (Nienhäuser 1999 unter Bezug auf die Bauindustrie) in Folge der vermehrten befristeten, gleichwohl aber wiederkehrenden Zusammenarbeit mit Beschäftigten, Freiberuflern und Ein-Personen-Unternehmungen, verschafft dem/n fokalen Akteur(en) in Projektnetzwerken sowohl numerische als auch funktionale Flexibilität (Kalleberg 2001). Auslastungs-, aber auch Kompetenzprobleme, die in vertikal tief integrierten Unternehmungen immer wieder entstehen, können so vermieden werden. Zudem ermöglichen sie die leistungssteigernden Effekte der projektbezogenen und projektübergreifenden Koordination, indem in kurzer Frist neue Verträge geschlossen werden. Schließlich können spezialisierte Netzwerkmitglieder durch langfristige Auftragsbeziehungen im Sinne der Steigerung „strategischer Flexibilität“ (Sydow 1992) weiterentwickelt werden, indem sie neue Kompetenzen, z.B. die Produktion bestimmter Contents, beziehungsspezifisch erwerben.

Die gleichzeitige Ermöglichung numerischer und funktionaler Flexibilität in Projektnetzwerken stellt allerdings hohe Anforderungen an das Management. In Projektnetzwerken der Medienbranche übernimmt zumeist die Produktionsfirma das Flexibilitätsmanagement. Diese wählt, nicht selten in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber, aus dem Pool aktivierbarer Netzwerkteilnehmer aus, bindet manche von diesen projektbezogen, andere sogar projektübergreifend. So ist der Produzent in der Lage, dem Auftraggeber Packages anzubieten bzw. mögliche Kombinationen von Akteuren je nach Auftragslage bereitzuhalten. In sofern schränkt sich natürlich der Handlungsspielraum des Produzenten wieder ein, da Kombinationen spezialisierter Akteure nicht beliebig und deren Austauschbarkeit nur bedingt gegeben ist. Inwiefern Flexibilitätsspielräume, z.B. durch Segmentierung zwischen Beschäftigten above-the-line und below-the-line, möglich werden und wie diese Form von Flexibilität Autonomie, im Sinne eingeschränkt selbstbestimmter

---

<sup>5</sup> Ein gerade in Kulturindustrien virulent werdender Nachteil einer marktlichen Koordination ist das Marktversagen bei der Übertragung neuen und/oder komplexen Wissens.

Koordination ökonomischer Aktivitäten, gewährleistet, ist eine empirische Frage, die es im Rahmen von Fallstudien zu beantworten gilt.

#### **4. Bindung von Akteuren in Projektnetzwerken**

Aufgrund der für Projektnetzwerke charakteristischen Autonomie und Flexibilität entstehen in dieser Organisationsform systematisch, und zwar nicht nur in Zeiten großer Nachfrage, ökonomisch relevante Bindungsprobleme. Dies lässt sich in einem ersten Zugriff an den betriebswirtschaftlich relevanten Beispielen der Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterbindung verdeutlichen. Während die Kunden- und Lieferantenbindung – nicht zuletzt im Zuge der Durchsetzung des „Relationship Marketing“ (Bruhn 2001) – ein zunehmend zentrales Thema des Beschaffungs- und Absatzmarketings wird, befasst sich mit Problemen der Mitarbeiterbindung traditionell die Personalwirtschaftslehre.

##### **4.1 Kundenbindung**

Kunden und Kundenbeziehungen gelten insbesondere im Dienstleistungsmarketing als Ressourcen, weil die kompetente Erfüllung der zusätzlichen Käuferrollen als Co-Designer, Co-Produktionsfaktor, Co-Interaktor und Co-Marketer einen Wert generiert. Dieser Wert hängt neben der kompetenten Rollenerfüllung von der Organisation der Kundenbeziehung ab (vgl. Gouthier/Schmid 2001; Plinke 1997, S. 36). Fehlende Kundenbindung führt zu hohen Such- und Wechselkosten, weil z.B. die gesamte Akquisition bei jedem Projekt neu durchgeführt werden muss. Liegt Kundenbindung vor, ist ein gesicherterer Auftragseingang gewährleistet. Dies ermöglicht wiederum eine Verringerung von Auslastungsproblemen von fixem Kapital und Beschäftigten. Zudem erleichtern stärkere Bindungen den Informationsaustausch und machen die Verwendung des übertragenen Wissens leichter kontrollierbar. Bei einer stärkeren Kundenbindung können sich in der Zusammenarbeit Konventionen und Routinen entwickeln, die in der alltäglichen Kooperation (transaktions-)kostensenkend wirken. Die stärkere Bindung von Kunden wiederum macht die Beziehung zur bindenden Unternehmung für Zulieferer interessanter. Erweiterte Auswahlmöglichkeiten unter Zulieferern sind so eine wirtschaftlich relevante Folge der Kundenbindung (vgl. dazu auch Sydow 1992, S. 143 unter Bezug auf strategische Netzwerke).

Wenn Kunden und Kundenbeziehungen einen Wert haben, dann wird das Kundenbindungsmanagement zentral. Darunter sind alle Aktivitäten des Managements zu verstehen, die die Stärke

der Kundenbindung in die gewünschte Richtung lenken sollen. Von Kundenbindung spricht man aus betriebswirtschaftlicher Sicht, wenn erstens das Leistungsangebot eines Anbieters wiederholt genutzt wird und wenn zweitens die Transaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager nicht zufällig sind und der Nachfrager Gründe dafür angeben kann, warum es sinnvoll ist, bei diesem Anbieter zu kaufen oder er zu diesen Käufen gezwungen ist (vgl. Plinke 1997, S. 23). Eine Folge und Ursache der Kundenbindung ist die Entstehung von ungeplanten und geplanten Geschäftsbeziehungen, worunter „anhaltende Austauschbeziehungen zwischen *einem* anbietenden Unternehmen und *einem* Kunden“ (Plinke 1997, S. 5; Herv. im Orig.) verstanden werden. Es gilt, dass „Vergangenheit und Zukunft der Geschäftsbeziehung stets auch die gegenwärtigen Entscheidungen mit prägen“ (Plinke 1997, S. 9).

Ausführungen zum Kundenbindungsmanagement im Business-to-Business-Geschäft, das wir wegen der nur indirekten Berücksichtigung des Endkunden, den Zuschauern und/oder der Werbewirtschaft, in Projektnetzwerken in der Fernsehproduktion und der Content-Produktion für das Internet in den Mittelpunkt stellen, finden sich in einer Reihe von Forschungsrichtungen der Betriebswirtschaftslehre. Dazu gehören neben dem Dienstleistungsmarketing auch andere Teildisziplinen des Marketing (vgl. dazu Meffert 2000): das Geschäftsbeziehungsmanagement (Kleinaltenkamp/Plinke 1997), das Industriegütermarketing (Backhaus 1999) und neuerdings das Relationship Marketing (Bruhn 2001). Theoretisch sind die dort zu findenden Überlegungen überwiegend in institutionenökonomischen und neobehaviouristischen Ansätzen verankert (vgl. als Überblick Bruhn 2001, S. 28 ff.). Dominanz konnte auch hier der Transaktionskostenansatz (vgl. grundlegend Williamson 1985) erringen, der ökonomische Überlegungen hinsichtlich der optimalen Wahl der Organisations- bzw. Governance-Form in den Mittelpunkt stellt. Häufig werden diese Überlegungen um Ausführungen zum Managementprozess erweitert (vgl. z.B. Plinke 1997; Bruhn 2001).

Das zentrale Argument des ökonomischen Neoinstitutionalismus für Kundenbindung in Geschäftsbeziehungen basiert auf der Existenz von Wechselkosten, die bei einem Wechsel des Transaktionspartners anfallen. Die Entstehungsgründe für Wechselkosten sind das Wissen über den Kunden, die Zufriedenheit des Kunden und sein Vertrauen sowie Vorleistungen des Anbieters in Form von transaktionsspezifischen Investitionen, z.B. für die Geschäftsbeziehung spezifisches Sach- und Humankapital, aber auch Routinen in der Zusammenarbeit. Wechselkosten setzen sich zusammen aus

- direkten Kosten, die bei der Anbahnung einer neuen Geschäftsbeziehung anfallen (Transaktionskosten),

- sunk costs, also Investitionen, die direkt auf die Geschäftsbeziehung bezogen waren und als solche spezifisch sind, und
- Opportunitätskosten, die durch den Verlust des Nettonutzens aus der abgebrochenen Geschäftsbeziehung entstehen.

Transaktionen können eine Eigendynamik entwickeln. Wenn zunächst einzelne Transaktionen erfolgreich abgewickelt werden, bilden sich zwischen den Partnern Routinen aus, entsteht Wissen über den jeweiligen Transaktionspartner und eventuell gar Vertrauen. Dies macht eine weitere Zusammenarbeit in einer Geschäftsbeziehung ökonomischer. „Die Geschäftsbeziehung trägt also unter bestimmten Umständen eine Dynamik in sich, die geeignet ist, aus sich selbst heraus *Werte* zu schaffen“ (Plinke 1997, S. 36; Herv. im Orig.). Diese Werte können als transaktions spezifische Investitionen reinterpreted werden, die verloren gehen, wenn die Geschäftsbeziehung nicht fortgesetzt wird.

Neben der rein kostenmäßigen werden auch qualitative, nicht quantifizierbare Aspekte berücksichtigt. Dazu gehören persönliche Beziehungen (vgl. Plinke 1997, S. 52) und die damit einhergehende „psychologische Bindung“ (Weiber/Beinlich 1994; Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1342 f.). Diese basieren auf dem Vertrauen und der Zufriedenheit, die sich durch fortgesetzte, erfolgreich abgeschlossene Transaktionen entwickeln und das wahrgenommene Risiko verringern und somit zu einer Kundenbindung führen (vgl. Backhaus/Baumeister 2000, S. 205). Plinke (1997, S. 25ff.) verwendet dafür auch den Begriff der schleichenden Festlegung, die als unintendiertes Nebenprodukt zunächst isolierter Transaktionen entsteht. Qualitative Aspekte sind somit nur eine Residualgröße, die relevant werden, wenn rein ökonomische Erklärungen nicht mehr greifen.

Eine erweiterte interaktive (ökonomische) Perspektive auf Bindung in Geschäftsbeziehungen entwickelt Söllner (1993), indem er nicht nur Differenzen zwischen den Erfahrungen aus früheren Transaktionen und den Alternativen aufgreift, sondern darüber hinaus auf die Stabilität dieser Differenz abhebt und dies unter dem Begriff ‚Commitment‘ erfasst. Die Stabilität der Geschäftsbeziehung basiert auf den Inputs der beteiligten Akteure, d.h. allen Aktivitäten und Vorleistungen für eine bestimmte Geschäftsbeziehung. Die beziehungspezifischen Werte (einschließlich z.B. aufgebautem Vertrauen) und transaktionsspezifischen Investitionen erzeugen Bindung. Der zweite Faktor, der die Stabilität beeinflusst, sind die Outputs, die als Beziehungserfolg und Beziehungsgerechtigkeit erfasst werden und mit der empfundenen Gerechtigkeit in der Geschäftsbeziehung ein weiteres Vergleichskriterium hervorbringen. In dem wechselseitig aufeinander bezogenen Zusammenspiel von spezifischen Investitionen in den Zweck und die Beziehung, dem Beziehungserfolg und der empfundenen Beziehungsgerechtigkeit liegt nach



diesem Ansatz die entscheidende Ursache für die Stabilität von Geschäftsbeziehungen und die wechselseitige Bindung von Kunde und Anbieter. Trotzdem sind die Geschäftsbeziehungen nicht unbedingt stabil. Exogener Wandel in der Unternehmungsumwelt (z.B. veränderte Regulationen) und endogene Veränderungen in der Geschäftsbeziehung (z.B. Leistungsabfall des Anbieters) können Beziehungen lockern bzw. lösen.

Die Managementimplikationen dieser Arbeiten für das Management der Kundenbindung sind aufgrund der zentralen Bedeutung von Wechselkosten eindeutig: „Marketing in Geschäftsbeziehungen heißt *Management der Wechselkosten des Kunden*“ (Plinke 1997, S. 45; Herv. im Orig.). Im Kern geht es für den Anbieter darum, je nach Art der Geschäftsbeziehung (z.B. geplant/ungeplant) und der unterschiedlichen Bedeutung der Elemente der Wechselkosten, den Käufer wegen der Höhe der Wechselkosten als Folge transaktionsspezifischer Investitionen zu Wiederholungskäufen zu veranlassen oder zu zwingen (vgl. dazu die Instrumente in Plinke 1997, S. 52). Um eine einfache Maximierung der Kundenbindung geht es dabei jedoch in aller Regel nicht, denn loyale Kunden sind nicht immer profitable Kunden (vgl. Reinartz/Kumar 2002).

## 4.2 Lieferantenbindung

Für die Lieferantenbeziehungen in Projektnetzwerken können aus betriebswirtschaftlicher Sicht grundsätzlich die gleichen Argumente vorgebracht werden wie für die Kundenbindung. Zusätzlich kommt noch hinzu, dass Bindung von Lieferanten, gerade in Projektnetzwerken, oftmals die Voraussetzung für die Fähigkeit zu produzieren ist. Unter Umständen können sich in Zusammenarbeit mit den Lieferanten „kooperative Kernkompetenzen“ (Duschek 1998) entwickeln, die dem Netzwerk und/oder den Netzwerkunternehmungen langfristig wirksame Wettbewerbsvorteile verschaffen. Der in Projektnetzwerken mögliche Vergleich mit anderen Unternehmungen, verbunden mit der Möglichkeit, die Zusammenarbeit auch zu beenden, sorgt in ihnen für eine hohe Kosten-, Zeit- und Qualitätsdisziplin. Die oft kurzfristig vorhandene Möglichkeit, Lieferanten auszutauschen, erleichtert zwar die Einführung neuer Praktiken der Produktion und erhöht die Anpassungsfähigkeit an veränderte Kontextbedingungen.<sup>6</sup> Die Entstehung kooperativer Kernkompetenzen ist unter diesen Bedingungen allerdings eher unwahrscheinlich.

---

<sup>6</sup> Dies lässt sich exemplarisch anhand der Beschaffungspraktiken in der Fernsehindustrie zeigen. Nach dem Rückgang der Werbeerlöse und aufgrund anderer Sehgewohnheiten der Fernsehzuschauer setzen die Sender vorwiegend auf Light Entertainment-Inhalte (z.B. Quizshows). Kompetente Produzenten können in dieser Situation ihre Beziehungen zum Talent für fiktionale Inhalte deaktivieren und latent halten, gleichzeitig aber zu einem anderen kreativen Personal oder Unternehmungen aufbauen (vgl. zum Wandel der Kontextbedingungen der Fernsehproduktion Bauer 2002 und Durwen 2002).

Die zumeist ingenieurwissenschaftliche Literatur und die Beratungsliteratur zum Management von Lieferantenbeziehungen ist weitgehend technokratisch geprägt (vgl. Werner 2000; Dangelmaier et al. 2001). Konzeptionellere Arbeiten finden sich – ähnlich wie im Fall des Managements der Kundenbindung – in transaktionskostentheoretischen Arbeiten der Literatur zum Beschaffungsmanagement, die die gleiche Argumentation, jedoch aus der Sicht des Abnehmers, präsentieren (vgl. z.B. Boutellier/Zagler 2000) und aus diesem Grund hier nicht weiter ausgeführt werden sollen.

### **4.3 Bindung von Personal**

In der Literatur zum Personalmanagement (vgl. z.B. Ridder 1999; Drumm 2000; Oechsler 2000; Scholz 2000; Klimecki/Gmür 2001) werden alle personalwirtschaftlichen Instrumente implizit als Bindungsinstrumente behandelt. Explizit allerdings spielt, wie Gmür/Klimecki (2001) konstatieren, die Personalbindung trotz oder gerade wegen der Forderung nach einer erweiterten Flexibilisierung des Personaleinsatzes noch keine größere Rolle. Gleichwohl werden schon erste dysfunktionale Konsequenzen zu geringer Personalbindung in (flexiblen) Unternehmungen spürbar, z.B. häufige Mitarbeiterwechsel und – damit einhergehend – fehlende Verlässlichkeit der Aufgabenerfüllung. Eine Perspektive auf Personalbindung in Unternehmungsnetzwerken im Allgemeinen und in Projektnetzwerken im Besonderen fehlt unseres Wissens bislang vollständig. Welche Überlegungen der Personalwirtschaftslehre können aber für die Bindung von Personal in Projektnetzwerken fruchtbar gemacht werden? Transaktionskostentheoretische Überlegungen der neueren Personalökonomik erscheinen genauso relevant wie Überlegungen zu einem „internen Marketing“ (Bruhn 1998) und die ideologiekritischen Arbeiten zur „vergemeinschaftenden Personalpolitik“ (Krell 1994). Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich zunächst auf die eher klassische ökonomische Argumentation.

In Projektnetzwerken ist aufgrund der zumeist befristeten Beschäftigung in Projekten eine Personalbindung, wie sie üblicherweise in der Personalwirtschaftslehre diskutiert wird, nicht möglich. Der normative Maßstab dort ist die Bindung an eine („autonome“) Unternehmung und nicht an eine Unternehmung im Netzwerk – einschließlich ihres Pools potenzieller Netzwerkpartner (so auch bei Gmür/Klimecki 2001). Beispielsweise organisiert einer von Deutschlands führenden Fernsehproduzenten mit elf fest angestellten Beschäftigten einen Pool mit mehr als 350 Beschäftigten und Freiberuflern sowie weiteren technischen Dienstleistern (vgl. Windeler et al. 2001). Erst der gesicherte Zugriff auf diese Akteure verschafft ihm die Möglichkeit zur Produktion vermarktungsfähiger Programme. Es existiert also auch in Projektnetzwerken ein Personalbin-

dungsbedarf, oder, angesichts der wiederkehrenden, befristeten Zusammenarbeit mit abhängigen Selbständigen und Unternehmungen genauer: Arbeitskräftebindungsbedarf.

Wird eine ausreichende Personalbindung nicht realisiert, entstehen (Opportunitäts-)Kosten. Falls der Zugriff auf befristet Beschäftigte beispielsweise nicht in ausreichendem Maße gelingt, scheitert die Produktion, die Reputation des Auftragnehmers als verlässliche Unternehmung verringert sich und damit seine Möglichkeiten, Kunden- und Lieferantenbindung zu realisieren.<sup>7</sup> Gleichzeitig sind – ähnlich wie in der Zusammenarbeit mit Kunden und Zulieferern – hohe Such- und Wechselkosten zu veranschlagen, weil neue Beziehungsinvestitionen getätigt werden müssen und weil das Wissen über die Produktion, ihre Konventionen und Routinen durch Abwanderung aus dem Pool verloren geht. Zudem wird der Aufbau Wettbewerbsvorteile generierender (kooperativer) Kernkompetenzen schwieriger, weil erstens diese auf dem subtilen Zusammenspiel von Person, Organisation und Netzwerk basieren sowie zweitens ein Mindestmaß an Stabilität in der Zusammenarbeit Voraussetzung für die Entstehung von Bindung ist.

Bindungen von Arbeitskräften an Unternehmungen und von Unternehmungen an Arbeitskräfte (sowie interne Arbeitsmärkte) entstehen – folgt man den Aussagen in Arbeiten der neoinstitutionalistischen Ökonomie – aus spezifischen Investitionen in Humankapital, z.B. im Rahmen von Aus- und Fortbildung (vgl. Backes-Gellner et al. 2001). Humankapital wird dabei aufgefasst als ein Bestand an Wissen und Fähigkeiten, aus dem sich zukünftige Erwerbsmöglichkeiten ergeben.

(Wechselseitige) Bindungen entstehen somit auf der Basis eines ökonomischen Kalküls. Für die Unternehmungen rentieren sich diese Investitionen umso mehr, je genauer die Aus- und Fortbildungen auf die Bedürfnisse der Unternehmung zugeschnitten sind und je länger die Beschäftigten ihr zur Verfügung stehen. Beschäftigte haben allerdings wenig Interesse an einer betriebspezifischen Ausbildung, weil sie sonst ihre Chancen zum Arbeitsplatzwechsel einbüßen. Im Ergebnis entsteht eine so genannte „Hold up-Situation“ (Göbel 2002, S. 311), in der beide Seiten aufgrund von Misstrauen sich nicht binden können. Beide Seiten haben unter diesen Umständen deshalb – wie auf Jedermanns- und berufsfachlichen Arbeitsmärkten – ein (vordergründiges) Interesse daran, die Transaktionen im Markt abzuwickeln bzw. Marktkontrolle auszuüben.

Für beide Seiten lassen sich aber auch gute (ökonomische) Argumente für eine langfristige Bindung finden. Für Unternehmungen sind dies beispielsweise der Aufbau von Sozialkapital, Erfahrungswissen, Vertrautheit mit betrieblichen Abläufen; für Beschäftigte spielt (Planungs-)

---

<sup>7</sup> Am Beispiel der Mitarbeiterbindung werden erste Probleme des subtilen Zusammenspiels von personalen und interorganisationalen Beziehungen in (Projekt-)Netzwerken sichtbar. Beispielsweise lockern sich Bindungen zu anderen Unternehmungen, wenn kein gesicherter Zugriff auf (bestimmte) Arbeitskräfte vorhanden ist.

Sicherheit eine große Rolle. Wenn aber Marktkontrolle zumindest in einem Teil der Arbeitsverhältnisse aufgrund von transaktionsspezifischen Investitionen nicht mehr sinnvoll anwendbar ist, müssen andere Bindungen gefunden werden. In diesen Fällen greifen Unternehmungen und Beschäftigte auf *bonds* zurück. „„Bonding“ bedeutet, dass die Vertragspartei, von der opportunistisches Verhalten befürchtet wird, sich freiwillig an ein nicht-opportunistisches Verhalten bindet bzw. ein Pfand hinterlegt, welches bei Opportunismus verloren geht“ (Göbel 2002, S. 311). Bindungen der Unternehmungen an Arbeitskräfte existieren dann aufgrund von z.B. Kündigungsschutzgesetzen, betrieblicher Mitbestimmung und Abfindungszahlungen, die der Beschäftigten basieren beispielsweise auf Senioritätsentlohnungen oder Pensionen, die an die Länge der Betriebszugehörigkeit gekoppelt sind.

Die Argumentation neoinstitutionalistischer Arbeiten kennzeichnet eine ökonomistische Verkürzung sozialen Lebens, weil alle Entscheidungen auf ökonomische Vorteilhaftigkeitsvergleiche reduziert werden. Die „social embeddedness“ (Granovetter 1985) ökonomischer Transaktionen, auch und gerade am Arbeitsmarkt (vgl. dazu die eindrucksvolle Studie von Hohn 1991), wird ebenso systematisch ausgeblendet wie die Politikhaltigkeit des Geschehens in diesem Markt (vgl. Jürgens/Naschold 1984). Insofern bedarf dieses Bindungskonzept einer Erweiterung um machtbezogene und normative Aspekte (s. Abschnitt 5).

Trotz allem Bindungsbedarf: „The weakness of strong ties“ (Grabher 1993 am Beispiel der regionalen Entwicklung des Ruhrgebiets) verweist auf die Probleme zu starker Bindungen in netzwerkförmigen Beziehungsgeflechten. Diese können nicht nur einzelne Unternehmungen und Netzwerke betreffen, sondern ganze Regionen und Industrien. Beispielsweise kann die zu starke Bindung an eine bestimmte Art Talent in Projektnetzwerken die Kreativität unterminieren, weil durch fehlenden Austausch von Projektpartnern zu wenig neue Ideen in das Projektnetzwerk eingebracht werden oder weil ähnliche Sichtweisen, Routinen und Konventionen nur noch Variationen desselben zulassen und die zuweilen notwendige grundsätzliche Innovation be- oder verhindern. Oder die starke Bindung an eine bestimmte Kundengruppe, z.B. öffentlich-rechtliche Fernsehsender, versperrt den Weg in neue Märkte, z.B. private Fernsehsender, weil zwischen diesen Welten bei lukrativen Produkten relativ scharfe Demarkationslinien bestehen.<sup>8</sup> Genauso können Bindungen an bestimmte Lieferanten, also z.B. Drehbuchautoren in der Fernsehproduktion, wirken (vgl. Windeler et al. 2000). In diesen Fällen erscheint eine gewisse „Entbindung“ bzw. reflexive Lockerung oder Verringerung von Bindungen, und/oder aber der Aufbau von neuen

---

<sup>8</sup> Ein von uns befragter Fernsehproduzent beschreibt diesen Zusammenhang wie folgt: „Wenn sie einmal öffentlich-rechtliches Geld in die Hand genommen haben, sind sie für RTL tot“ (Produzent 21).

Bindungen notwendig. Bindung und Ent-Bindung bzw. Lockerung von Beziehungen stehen, ähnlich wie Flexibilität und Stabilität oder Autonomie und Abhängigkeit in einem Spannungsverhältnis zueinander, das es noch konzeptionell und empirisch genauer auszuloten gilt.

## **5. Strukturationstheoretische Überlegungen zu Autonomie und Bindung**

Ökonomische Theorien wie der Transaktionskostenansatz geben scheinbar recht präzise Antworten auf die Frage, weshalb Abhängigkeiten bestehen bzw. Akteure bestrebt sind (oder sein könnten), ihre Autonomie bzw. ihre Bindung zu anderen Akteuren zu managen. Der Kosten minimierende bzw. Nutzen maximierende Akteur wird entsprechend Autonomie und Bindung gleichsam als (komplexes) Optimierungsproblem begreifen, dessen (partielle) Lösung in Rückgriff auf quantifizierbare Variablen wie Kosten und Grad der Ressourcenabhängigkeit zumindest theoretisch möglich erscheint. Gerade in konkreten Entscheidungssituationen ließen sich so Handlungsoptionen der Akteure analysieren und bewerten. Dieser Klarheit und Stringenz ökonomischer Konzeptionen stehen wichtige konzeptionelle Versäumnisse gegenüber:

(1) Eine systematische Berücksichtigung der Politikhaltigkeit ökonomischer Transaktionen im Sinne von Herrschaftsausübung und Interessenrealisierung fehlt (vgl. zu diesem Politikbegriff Sandner 1990). So wird beispielsweise im Kundenbindungsmanagement zwar auf die Multipersonalität und Multiorganisationalität sowie das unterschiedliche Informations- und Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder verwiesen (vgl. Büschken 1993, S. 11 ff.; Backhaus/Büschken 1995, Sp. 1957 f.; Backhaus/Baumeister 2000, S. 206). Auch wird empfohlen, „Bindungen des Kunden behutsam zu induzieren“ (Plinke 1997, S. 51). Eine systematisch angelegte „strategische Analyse“ (Crozier/Friedberg 1979) der Möglichkeiten und Grenzen, Bindungen und Autonomie vor dem Hintergrund von Interessenkonflikten und Machtdifferentialen unternehmensintern wie -extern zu managen, unterbleibt allerdings.

(2) Die betriebswirtschaftlichen Konzepte gehen implizit von einem stark vereinfachten Akteursmodell aus. Die Akteure, die die Organisationsform festlegen, also die strategischen Entscheider, verhalten sich rational. Nur denjenigen, die in den jeweiligen Organisationsformen agieren und deren Verhalten es durch diese zu kanalisieren gilt, wird ein beschränkt rationales Handeln im Sinne von Simon (1981) zugestanden. Diese Widersprüchlichkeit in der Konzeptionalisierung der Akteure des Transaktionskosten- wie auch des Ressourcenabhängigkeitsansatzes, die schon von Bauer/Cohen (1983) und Schneider (1985, S. 1241) gerügt wurde, haben die Vertreter dieser Ansätze bis heute nicht überwunden. Zudem gehen sie davon aus, dass – sofern dies überhaupt der

Fall ist – unintendierte Handlungsfolgen den Wert der Geschäftsbeziehung steigern. Diese einseitige Annahme des Wertzuwachses in Folge unintendierter Handlungsfolgen ist nicht haltbar, denn negative Handlungsfolgen können nicht ausgeschlossen werden. Des Weiteren wird (nur) diskursives Wissen thematisiert. In einem Gegenstandsbereich, in dem routinisiertes Handeln hohe Bedeutung zukommt, bleibt praktisches Wissen aber unberücksichtigt.

(3) Auf den unter (1) und (2) vorgebrachten Einwänden baut der Vorwurf eines fehlenden Konstitutionsverständnisses von Geschäftsbeziehungen auf. In den betriebswirtschaftlichen Ansätzen dominiert – trotz vielfacher Rede von der Möglichkeit strategischer Wahlen – letztlich ein ökonomischer Determinismus, der Kontingenz ebenso ausblendet wie die höchst bedeutsamen unintendierten Folgen intentionalen Handelns. Organisationale Prozesse, in denen Kontingenz geschlossen wird, z.B. indem in Kosten-Nutzen-Analysen politisch interessierte Akteure Bewertungen vornehmen (vgl. MacIntosh/Scapens 1990), Strategien entwickeln und umsetzen sowie „soziale Konstruktionen von Wirklichkeit“ (Berger/Luckmann 1967) hervorbringen, bleiben außen vor. Genauso fehlt ein ausgereifteres Verständnis der Organisation-Umwelt-Beziehung, dominiert doch in vielen Arbeiten nach wie vor ein klassisch-situativer Ansatz (vgl. dazu Staehle 1999, S. 49 ff.). Organisationen werden demnach als von ihren Umweltbedingungen determiniert betrachtet, obwohl Ansätze des strategischen Managements zeigen, dass Organisationen auch ihre Kontexte (mit-)produzieren und (mit-)konstituieren (vgl. dazu Weick 1985 und – in einem gänzlich anderen Sinne – Ortmann/Zimmer 1998).

(4) Betriebswirtschaftliche Ansätze nehmen ausnahmslos eine dyadische Perspektive auf die Geschäftsbeziehungen ein. Insbesondere die Frage der Bindung bleibt im Kontext eines Netzwerkes als Beziehungsgeflecht unterbeleuchtet. So wäre es sinnvoll, im Fall von Netzwerkanalysen von netzwerkspezifischen statt von beziehungspezifischen Investitionen zu sprechen, weil sie die Investitionen in den Netzwerkzusammenhang in den Mittelpunkt stellen. Die Bedeutung von Zulieferungsbeziehungen für die Bindung von Kunden (und umgekehrt) bzw. die Zusammenarbeit mit Unternehmungen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe gerät aus dem Blick. Dyadische Analysen verstellen zudem den Blick auf transaktionsspezifische Investitionen in einen bzw. im Beziehungszusammenhang sowie auf Beziehungen als transaktions- genauer netzwerkspezifische Investitionen, die für Bindungen (bis hin zum Lock-in) und für den Ausschluss aus Netzwerken verantwortlich sein können.

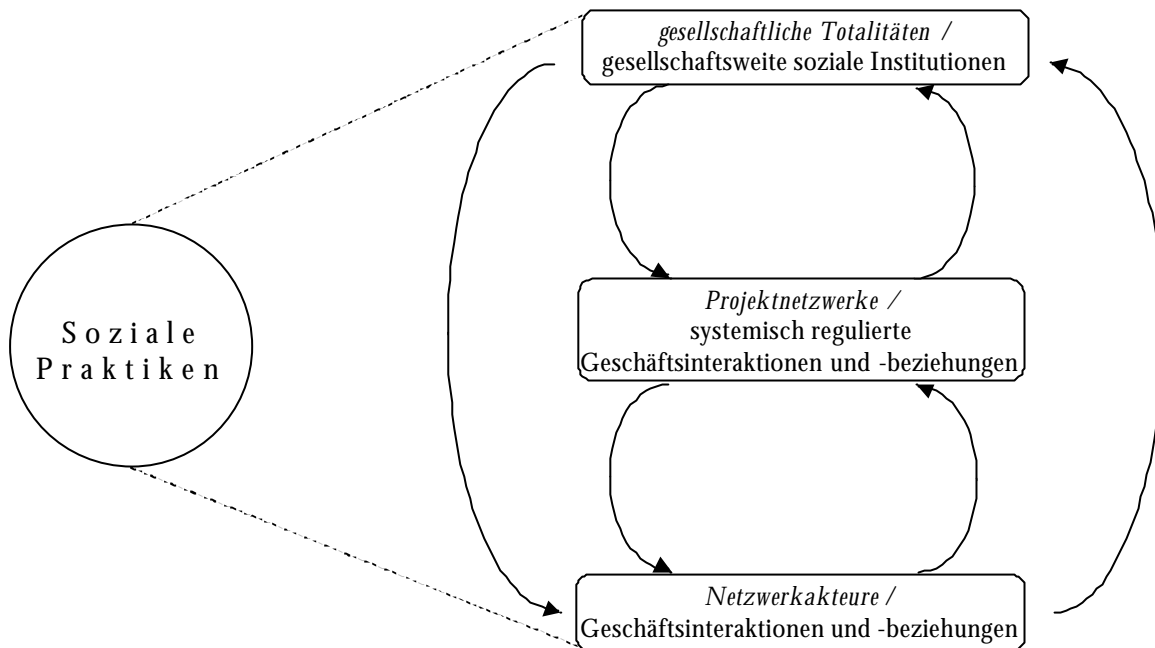
(5) Schließlich erscheinen Autonomie und Bindung aus ökonomischer Perspektive nur als gegensätzliche Pole oder bestenfalls als widersprüchliche Anforderungen an ökonomisches Handeln: als Optimierungsproblem, bei dem es entsprechende Trade-offs zu berücksichtigen gilt.

Schon die Frage, ob starke oder schwache Bindungen mit mehr oder weniger Autonomie einhergehen, kann aus dieser Perspektive nicht hinreichend beantwortet werden, zumal die Organisation ökonomisch wichtiger Austauschbeziehungen zumeist hochgradig kontingent, sozial komplex und kausal nur schwer erfassbar ist. Es scheint demnach sinnvoll – mit dem Ziel Autonomie und Bindung konzeptionell zu vermitteln – zunächst auf abstrakterer Ebene anzusetzen, um für die Komplexität sozialer Systeme wie Projektnetzwerke zu sensibilisieren. Dabei soll das Konstitutionsverhältnis von Autonomie und Bindung von Akteuren im Vordergrund stehen. Neben ökonomischen, auf Ressourcenaspekte fokussierenden Ansätzen sollen nun auch kognitive und machtbezogene Aspekte aufgegriffen werden, wenngleich das ökonomische Erkenntnisinteresse gewahrt bleibt.

### **5.1 Grundzüge der Strukturationstheorie**

Die Strukturationstheorie stellt konkrete soziale Praktiken in den Mittelpunkt ihrer Argumentation, erschöpft sich insofern weder in der Analyse von „talk“ noch von „action“. Unter sozialen Praktiken versteht Giddens (1984, S. 2) wiederkehrend unter Rekurs auf Strukturen, d.h. auf Regeln und Ressourcen, praktizierte Formen des Handelns. Akteure bringen diese Praktiken in sozialen Systemen hervor, d.h., in Raum und Zeit koordinierten sozialen Beziehungen und Interaktionen, und zwar im rekursiven Zusammenspiel gesellschaftsweiter Institutionen mit den sozialen Beziehungen sowie Interaktionen der Akteure. Abbildung 2 veranschaulicht diesen Zusammenhang am Beispiel von (Projekt-)Netzwerken.

Abbildung 2: Konstitution von Netzwerken in strukturationstheoretischer Perspektive



Quelle: Windeler 2001, S. 124

Aus strukturationstheoretischer Sicht bringen individuelle und korporative Netzwerkakteure in ihrer Interaktion mit anderen Netzwerkunternehmungen ihre soziale Praktiken hervor, indem sie sich in ihrem Handeln auf die jeweils gültigen Sets von Regeln und Ressourcen im sozialen System, hier dem Projektnetzwerk, beziehen und diese dabei (re-)produzieren.<sup>9</sup> Zusätzlich beziehen sich die Akteure im Handeln auf Kontexte, z.B. konkrete Projekte und die Strukturen der Netzwerkunternehmung, des organisationalen Feldes bis hin zu gesellschaftsweiten Institutionen. Projektnetzwerke werden also sowohl von sozialen Beziehungen und Interaktionen als auch von Geflechten anderer sozialer Systeme, in die sie eingebettet sind und ihnen als Kontext gegenüber treten, geprägt; umgekehrt prägen Akteure in Projektnetzwerken durch ihr Handeln die sozialen Beziehungen und Interaktionen in anderen sozialen Systemen. Dies ist die entscheidende Ursache dafür, dass mit der Strukturationstheorie eine *Mehrebenenanalyse* möglich ist und so das komplexe Zusammenspiel sozialer Systeme, hier der Projektnetzwerke, mit ihren Kontexten (hier: Projekte, Unternehmung und organisationales Feld) erfasst und analysiert werden kann. Zugleich wird deutlich, dass die sozialen Praktiken in diesen sozialen Systemen Medium und Resultat von Aktivitäten und rekursiv miteinander verbunden sind und insbesondere die Praktiken in Projekten, Organisationen, Netzwerken und Feldern rekursiv zusammen spielen.

<sup>9</sup> (Re-)Produktion schließt aus strukturationstheoretischer Sicht Wandel ein.



Die individuellen Akteure handeln prinzipiell reflexiv, beobachten und werten die Ergebnisse ihres Handelns aus; sie erwarten, dass andere kompetente Akteure dies genauso tun (*reflexive monitoring*). Dabei stoßen sie allerdings an Grenzen: Ihnen entgehen zum einen (unerkannte) Handlungsbedingungen, zum anderen produzieren sie unintendierte Handlungsfolgen, die wiederum als unerkannte Handlungsbedingungen zur Grundlage weiterer Handlungen werden können (vgl. Giddens 1984, S. 5). In der Konsequenz wird im sozialen System also immer reflexiv und nicht reflexiv gehandelt. Die Akteure entwickeln zudem ein Verständnis für die Gründe ihres Handelns und bleiben mit ihren Motivationen für ihr Handeln in Kontakt (vgl. Windeler 2001, S. 180).

Die Strukturationstheorie ermöglicht nicht nur eine Mehrebenenanalyse, sondern auch eine *mehrdimensionale* Betrachtung sozialer Praktiken und Systeme. Diese werden auf drei, nur analytisch voneinander zu trennenden Dimensionen des Sozialen analysiert: den Regeln der Signifikation und Legitimation sowie den Ressourcen der Domination. Diese Strukturen sind über Modalitäten (interpretative Schemata, Machtmittel und Normen) rekursiv mit der Handlungsebene (Kommunikation, Macht und Sanktionierung) verbunden. Gemäß dem Giddens'schen (1984, S. 25) Theorem der Dualität von Struktur bringen Akteure in ihren Handlungen einerseits diese Strukturen, also, hervor. Andererseits beziehen sie sich notwendig in ihrem Handeln auf diese Regeln und Ressourcen, die das Handeln ermöglichen aber auch beschränken – und gerade dadurch ermöglichen. Soziale Praktiken sind dann Medium und Resultat des rekursiven Zusammenspiels von Handlung und Struktur im Prozess der Strukturation. Macht ist dabei niemals völlig einseitig. Die Akteure können, so Giddens' (1984, S. 16) ergänzendes Theorem der „dialectic of control“, immer auch anders handeln und die Mächtigeren beeinflussen.

Die Strukturationstheorie erlaubt in der Konsequenz eine mehrdimensionale *und* Mehrebenenperspektive auf Autonomie und Bindung und geht damit weit über die klassischen betriebswirtschaftlichen Konzepte hinaus, die sich nicht nur einseitig auf die Ressourcendimension konzentrieren, sondern auch die Konstitution des Spannungsverhältnisses von Autonomie und Bindung nicht thematisieren (können). Indem die Strukturationstheorie nicht nur ein einziges soziales System, z.B. die Unternehmung oder das Projektnetzwerk, analysiert, sondern auch ihre Einbettung in Kontexte einschließlich der rekursiven (Re-)Produktion von sozialem System und seiner Kontexte berücksichtigt, erweitert sie unser Verständnis für Konstitutionsprozesse.

## 5.2 Zur wechselseitigen Konstitution von Autonomie und Bindung

Die (relative) *Autonomie* von Akteuren leitet Giddens aus der Interdependenz von Akteuren ab, die sich in ihrem Handeln stets auf gültige Sets von Regeln und Ressourcen beziehen (müssen), diese aber individuell als kompetente Akteure interpretieren und reproduzieren. Dabei besteht stets die Möglichkeit, anders zu handeln. Diese „dialectic of control“ (Giddens 1984) schärft bereits den Blick für die Relationalität von Autonomie und Macht(-ausübung). Nach Giddens ist Autonomie – vereinfacht ausgedrückt – eine Folge sozialer Interdependenz, wobei Autonomie und Abhängigkeit als Spannungsverhältnis bestehen, in dem Strukturen, als kollektive Produkte sozialer Interaktion, das (autonome) Handeln gleichzeitig ermöglichen und restringieren (vgl. Sydow et al 1995, S. 49 ff.).

Autonomes Handeln lässt sich jedoch nicht allein auf soziale Interdependenzen zurückführen. Das Streben nach Autonomie ist auch Ergebnis des individuellen Bemühens, Anforderungen der sozialen Praxis „mit sich“ zu vereinbaren, um so als *Individuum* konsistent, identisch und selbstsicher agieren zu können. Dabei ist das Zusammenspiel von Reflexivität und (ungefragter) Kontinuität im Handeln ein Schlüssel zur Bewältigung sozialer Komplexität. Dieses gelingt, durch das „reflexive monitoring“ (Giddens 1984) sowohl auf der Ebene des diskursiven als auch des praktischen Bewusstseins. In diesem Sinne ist relative Autonomie nicht (bloß) quasi-deterministisches Nebenprodukt sozialer Interdependenzen, sondern nimmt eine je individuelle Gestalt an, die die Eigenständigkeit des kompetenten Akteurs ermöglicht und seine Identität mit prägt. Diese bleiben aber stets (auch) an soziale Strukturen relational und gekoppelt.

Ein weiteres Moment im Verständnis des Giddenschen Autonomiebegriffs ist seine konkrete historische Erscheinung in der „posttraditionalen Gesellschaft“ (Giddens 1996). In dieser werden – vereinfacht gesagt – Traditionen im Sinne wiederkehrender Selbstverständlichkeiten in hohem Maße reformuliert, fragmentiert, individualisiert und in Frage gestellt. Der Anteil reflexiven Handelns und damit die Notwendigkeit von Identitätsarbeit nimmt infolgedessen zu. Autonomie äußert sich in der „aktiven Wahl“ von Optionen (Giddens 1996, S. 142) bzw. retrospektiv in der „aktiven“ Kontextualisierung von Handlungen. Dieser Kontext, so lässt sich argumentieren, ist wiederum stark individuell und fragmentiert und nur lose an „allgemein gültige“ soziale Regeln gekoppelt. Um diese Anforderung wiederum mit der Notwendigkeit zu vereinbaren, individuelles Handeln im Alltag dem diskursiven Bewusstsein möglichst zu entziehen, ohne sich in Zwangshandlungen zu verlieren, ist der Akteur bemüht, soziale Kontexte über soziale Bindungen (aktiv) abzusichern. Insofern sind soziale Bindungen Produkt und Voraussetzungen autonomen Han-

delns. Der Begriff der Bindung soll daher als wichtiges Moment zum Verständnis sozialen Handelns vertieft werden.

Den Begriff der *Bindung* entlehnt Giddens (1984) von Freud. Aus dieser Perspektive verweist der Bindungsbegriff auf die Herstellung und das Vorhandensein sozialer Beziehungen in Raum und Zeit (vgl. Windeler 2001, S. 127). Unter sozialen Beziehungen versteht Giddens (1990, S. 302) „any tie that establishes some kind of bond between individuals and groups (such as a kinship relationship)“. Bindung impliziert also die (Re-)Produktion sozialer Beziehungen in Raum und Zeit. Dafür ist das ‚reflexive monitoring‘, die Beobachtung und Auswertung des eigenen und fremden Handelns, grundlegend, in dem die Akteure im Handeln das soziale Geschehen, die Räume und Kontexte sowie deren Veränderungen aufnehmen. Indem sie dies tun, verringern sie nicht nur die Differenz zwischen einem angestrebten und dem vorliegenden Systemzustand, sondern sie binden auch die das soziale System kennzeichnenden sozialen Praktiken.

Das Knüpfen einer sozialen Beziehung setzt voraus, dass sich (individuelle wie korporative) Akteure aufeinander einstellen, in ihrem Handeln aneinander orientieren und dieses mit anderen Akteuren unter rekursivem Bezug auf die durch die sozialen Beziehungen gestifteten Zusammenhänge koordinieren. Indem sie dies tun, erhalten soziale Beziehungen eine gewisse Ausdehnung in Raum und Zeit, unterscheiden sich somit von diskreten Austauschformen und heben sich zugleich von anderen sozialen Beziehungen ab:

„Soziale Beziehungen liegen nur dann vor, wenn Akteure Aktivitäten und Ereignisse *über einzelne Interaktionen hinaus* rekursiv (wechselseitig) in Zeit und Raum aneinander binden und darüber miteinander verbinden“ (Windeler 2001, S. 208; Herv. im Orig.).

Damit die sozialen Systeme und mit ihnen die für die Bindung zentralen sozialen Beziehungen entstehen, ist eine Aktualisierung und Bezugnahme auf diese im Handeln notwendig. Hierüber erfolgt zudem die (Re-)Produktion sozialer Praktiken. Eine Folge davon ist, dass soziale Beziehungen soziale Praktiken in sozialen Systemen beeinflussen, die wiederum rekursiv auf soziale Beziehungen rückwirken (vgl. Windeler 2001, S. 208 f.). Indem die Akteure in sozialen Beziehungen und sozialen Interaktionen soziale Praktiken aufgreifen und (re-)produzieren, konstituieren sie rekursiv die Sets von Regeln und Ressourcen sozialer Systeme als ihre Strukturmerkmale, die als Medium und Resultat in weitere soziale Interaktionen eingehen.

Bindung geht mit ‚guten Bahnungen‘ (Freud) einher. Die ‚guten Bahnungen‘ vermindern Widerstände gegen Übergänge von einer Aktivität in eine andere oder aber auch von einem Akteur zu einem anderen. Gebunden werden können Aktivitäten oder Akteuren auch an bestimmte Kontexte,

Umstände usw. (vgl. Windeler 2001, S. 127, Fn. 4). Bindung hemmt in Folge auch bestimmte Vorgänge, z.B. den Wechsel des Kooperationspartners. Vorliegende Bindungen verweisen zudem nicht nur auf Einbindung, sondern immer zugleich auch auf Ausgrenzung. So mag z.B. ein Fernsehproduzent aufgrund seiner Auftragsproduktionen in die öffentlich-rechtliche Welt eingebunden sein. Genau diese Tatsache aber geht – zumindest in der Tendenz – mit einer Ausgrenzung aus der des privaten Fernsehens einher (Windeler et al. 2000).

Bindungen sind des Weiteren Grundlage von Wiederholungen und damit für die bei Giddens (1984) so wichtigen Routinen höchst bedeutsam. Denn ohne diese ist eine soziale Reproduktion wie Transformation aus strukturationstheoretischer Sicht undenkbar. Weil Routinen „besser gebahnt“ sind als andere Interaktionen, kommt es zu Wiederholungen. Aufgrund der rekursiven Bindung der Akteure an die Prozesse der Konstitution des Sozialen lassen sich die Prozesse von den Akteuren und ihrem Tun nicht separieren. Sie sind also aktiv in der Reproduktion des Sozialen als auch der Bindungen involviert. Akteure und Aktivitäten beanspruchen sich wechselseitig und erfüllen Raum und Zeit in spezieller Weise und verleihen den sozialen Beziehungen zwischen ihnen eine besondere Bedeutung (vgl. Windeler 2001, S. 127, Fn. 4).

Die sozialen Mechanismen, mit denen Bindungen erzeugt werden und/oder eine Entbindung vorgenommen werden kann bzw. wird, können auch als Bindungs *instrumente* bezeichnet werden. Ihre Wirksamkeit entwickeln sie in sozialen Systemen notwendig auf den drei Dimensionen des Sozialen: Signifikation, Legitimation und Domination, die auch in Bezug auf Bindung nur analytisch voneinander unterschieden werden können. Resultat des ‚erfolgreichen‘ Einsatzes dieser Instrumente sind Bindungen bzw. Praktiken der Bindung in sozialen Systemen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über jene Bindungsinstrumente, denen in Projektnetzwerken eine Bedeutung zukommen dürfte und die sich systematisch sich von jenen in Unternehmungen unterscheiden werden.<sup>10</sup> Dabei wird – noch recht grob – nach eher persönlichen und eher technokratischen Bindungsinstrumenten unterschieden.

Tabelle 2: Bindungsinstrumente in Unternehmungen und Projektnetzwerken: Beispiele

<i>Ebene Typ</i>	<i>Unternehmung</i>	<i>Projektnetzwerk</i>
technokratisch	- Unternehmensplanung - Anreiz- und Karrieresysteme - Organisationsstruktur	- Beziehungen und deren Evaluation - Netzwerkbezogene

<sup>10</sup> Die Einordnung der Bindungsinstrumente ist noch recht vorläufiger Natur. Zudem muss noch der Unterschied in den Einsatzbedingungen und Wirkungen zwischen Unternehmung und (Unternehmens- bzw. Projekt-) Netzwerk herausgearbeitet werden.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrollen/Controlling</li> <li>- Arbeitsbedingungen</li> <li>- Arbeitsorganisation</li> <li>- Betriebsverfassung</li> <li>- Interner Arbeitsmarkt</li> <li>- Technologien</li> <li>- Betriebliche Sozialpolitik</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anreizsysteme (Karriere, Produkt, Funktion)</li> <li>- Poolmanagement</li> <li>- Beziehungsmanagement</li> <li>- Strategische Netzwerkführung</li> <li>- Netzwerkreputation</li> <li>- Institutionalisierte Netzwerkpraktiken</li> <li>- ....</li> </ul>
persönlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalführung</li> <li>- Organisationskultur</li> <li>- Reputation</li> <li>- Informelle Organisation</li> <li>- Gruppenkohäsion</li> <li>- Identifikation</li> <li>- gemeinsame Sichtweise</li> <li>- Unternehmungsideologie</li> <li>- organisationales Commitment</li> <li>- Betriebsgemeinschaft</li> <li>- Betriebs-/Organisationsklima</li> <li>- Leitbilder</li> <li>- Managementphilosophien</li> <li>- Psychologischer Vertrag</li> <li>- .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ‚Führung‘ von Netzwerkpartnern</li> <li>- „shadow of the future“</li> <li>- gemeinsame Sichtweise im Netzwerk</li> <li>- Netzwerkcommitment</li> <li>- Netzwerkidentitäten</li> <li>- Netzwerkleitbild</li> <li>- Netzwerknormen und -werte</li> <li>- soziale Kontrolle im Pool</li> <li>- ....</li> <li>- ....</li> </ul>

Bindungen können nicht nur in der Unternehmung und im Projektnetzwerk erzeugt werden, sondern auch im einzelnen Projekt, in der Region, der Industrie, der Gesellschaft etc.. Die Analyse erfolgt auf einer dieser Ebenen und thematisiert die anderen Ebenen als Kontext des jeweiligen sozialen Systems, der rekursiv (re-)produziert wird. Die empirische Arbeit in unserem Projekt wird die Netzwerkebene fokussieren, deren Zusammenspiel mit den anderen Ebenen (Projekt, Unternehmung und Feld) nicht außer Acht lassen. Bindung in Projektnetzwerken stellen die Akteure praktisch in ihren sozialen Beziehungen und sozialen Interaktionen im Projektnetzwerk her, nicht zuletzt unter Einsatz eines oder mehrerer Bindungsinstrumente. Dazu aktualisieren sie in ihrem Handeln weiter in Raum und Zeit ausgreifende Kontexte und (re-)produzieren deren Strukturmerkmale rekursiv. Sie beziehen in ihrem Handeln aber auch Sets von Regeln und Ressourcen der Netzwerkunternehmungen und ggf. auch des Projektnetzwerks ein und (re-)produzieren diese in ihrem Handeln.

In welchem Verhältnis stehen nun aber Autonomie *und* Bindung zueinander? Wenngleich dies auch und zuvorderst eine empirische Frage ist, die auf der Ebene von Projektnetzwerken eruiert werden soll, können doch einige konzeptionelle Vorüberlegungen bereits für die Richtung der Beantwortung sensibilisieren.

Zum einen ist das Verhältnis von Autonomie und Bindung ein widersprüchliches. So implizieren Bindungen typischer Weise Abhängigkeiten, die die Autonomie der Akteure einschränken. Auch kann die beispielsweise durch Einsatz eines Bindungsinstruments erzielte Autonomieveränderung in einer sozialen Beziehung asymmetrisch sein, indem der eine Akteur an Autonomie gewinnt, der andere jedoch verliert. Ein solches Ungleichgewicht ist jedoch keine strukturelle Notwendigkeit (z.B. angesichts asymmetrischer Ressourcenabhängigkeiten), sondern ist (auch) dynamisch an die Fähigkeit der jeweiligen Akteure gekoppelt, die systemischen Regeln und Ressourcen zur Wahrung ihrer Autonomie in der Beziehung zu nutzen. So ist denkbar, dass Akteure verschiedene Bindungen eingehen, um Risiken abzufedern und in einer fokalen Beziehung an Autonomie zu gewinnen. Diese Praxis ist jedoch nur in Rückgriff auf Regeln der Signifikation, Domination und Legitimation des jeweiligen organisationalen Feldes denkbar. Das heißt, Bindungspraktiken sind – auch in ihrer Wirkung – stets kontext gebunden.

Zum anderen lässt sich die kontraintuitive, gleichwohl aber strukturationstheoretisch ebenfalls zu begründende These formulieren, dass Autonomie durch Bindung und – umgekehrt – Bindung durch Autonomie erzeugt werden kann. Soziale Bindungen charakterisieren eher dauerhafte soziale Beziehungen, die mit ihrer Reproduktion in der sozialen Praxis einen Kontext schaffen, der autonomes Handeln ermöglicht, z.B. durch die Verfügbarkeit entsprechender Ressourcen bei gleichzeitiger Kompetenz der Akteure, die in dem Kontext geltenden Regeln (der Signifikation und der Legitimation) nicht nur zu kennen, sondern auch im Handeln – z.B. beim Ressourcenzugriff – in Anschlag zu bringen. Bindungen reduzieren zudem soziale Komplexität und ermöglichen kraft ihrer ‚guten Bahnungen‘ Routinehandlungen, die gerade in posttraditionalen Gesellschaften ein Schlüssel zur (aktiven) Bewältigung widersprüchlicher Alltagsanforderungen und damit auch zur Bewahrung individueller Autonomie sind. Umgekehrt ist das (aktive) Eingehen einer sozialen Bindung gekoppelt an die (Re-)Produktion gültiger Sets von Regeln und Ressourcen, deren Raum und Zeit übergreifender Bestand in Abgrenzung zu Kontexten anderer sozialer Beziehungen gepflegt werden muss. Besteht diese Möglichkeit nicht, d.h. kann die Eigenständigkeit und Beständigkeit einer sozialen Bindung nicht realisiert werden, verliert die Bindung ihren Wert. Daher ist das ‚reflexive monitoring‘ einer Bindung von Seiten aller Beteiligten als notwendige beziehungspezifische Aktivität zu sehen. Eine derart aktive Gestaltung der Bindung kann wiederum nur von (partiell) autonomen Akteuren geleistet werden.

In der Empirie gilt es zu überprüfen, wie diese Bindungspraktiken konkret in den Kulturindustrien aussehen und wie sie sich in Projektnetzwerken konstituieren. Es ist zu fragen, was es heißt, autonom als Mitglied eines Projektnetzwerkes zu agieren, wobei einerseits die individuell wahr-

genommene Autonomie interessiert und andererseits zu beobachten ist, wie autonom „tatsächlich“ Akteure agieren. Mit anderen Worten ist von Belang, wie hoch der Grad an Reflexivität im Handeln der Akteure ist. Ebenso ist nach der Praxis der Pflege von und Investition in Bindungen in Projektnetzwerken zu fragen, wobei es aus Sicht des Beobachters interessant sein könnte, wie damit Autonomiespielräume generiert werden und wer davon in welchem Maße profitiert. Weitere Forschungsfragen betreffen die in den Projektnetzwerken der Kulturindustrie zum Einsatz kommenden Bindungsinstrumente. Wie weit motiviert die Akteure ein ökonomisches Kalkül (Nutzen-Kosten) zum Einsatz dieser Instrumente? Welche Rolle spielt der jeweilige Kontext, in dem die Instrumente zum Einsatz gelangen? Und inwiefern handeln die Netzwerkteilnehmer dabei wirklich als kompetente Akteure?

## Anhang: Verwandte Konzepte der Bindung

<i>Konzept</i>	<i>Definition und Varianten</i>	<i>Nähe zur Bindung</i>	<i>Beispiele aus der Fernsehproduktion</i>
<i>Organizational citizen behaviour</i>  <i>Network citizen behaviour</i>	<p>individuelles Verhalten, das mehr als die Erfüllung der formalen Arbeitsrolle beinhaltet und über das vertraglich geforderte Maß an individueller Anstrengung hinausreicht (vgl. Schnake et al. 1993)</p> <p>Verhalten von Netzwerkunternehmungen, das mehr als die Erfüllung der formalen Verträge beinhaltet und über das vertraglich geforderte Maß an Anstrengung hinausreicht (vgl. Sydow 1999)</p>	groß	Leistung unbezahlter Mehrarbeit oder die Einbringung kreativer Leistungen von Akteuren, die dafür nicht verantwortlich sind und auch nicht honoriert werden. Zum Beispiel werden von sogenannten Stammautoren immer wieder Überarbeitungen von Drehbüchern anderer Autoren gegen ein unterdurchschnittliches Honorar vorgenommen.
<i>discretionary collaborative behavior</i>	bezeichnet das freiwillige, über die vertraglichen Pflichten hinausgehende Engagement von Kunden in Beziehungen zu Verkaufsorganisationen, Unternehmungen und anderen Institutionen (vgl. Heckman/Gusky 1999).	mittel	Fernsehsender agieren zuweilen als Kreditgeber für Produzenten, wenn diese Liquiditätsengpässe erfahren, oder deren Redakteure handeln als Ideenlieferant, wie Drehbücher in time and budget umgesetzt werden können.
<i>Identifikation</i>  <i>Netzwerkidentifikation</i>	<p>bezeichnet ein individuelles Verhalten (ergebnisbezogene Perspektive) bzw. den Prozess der Übernahme von Einstellungen und Verhaltensweisen, kann sich auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben(-elemente), Arbeit(-srollen) und Beruf,</li> <li>- Personen und Gruppen sowie</li> <li>- Organisationen und deren Zielen</li> </ul> <p>beziehen (vgl. Staehle 1999, S. 570), auch auf Netzwerke</p>	groß	Hochgradige Identifikation mit den Produkten und Aufgaben in der Fernsehproduktion; entsprechende Steigerung der Arbeitsleistung sowie Investitionen in Beziehungen bzw. Beziehungszusammenhänge
<i>Psychologische Verträge</i>	regeln die gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche der Mitglieder und der Organisation (vgl. Schanz 1993, S. 27 ff.), auch im Netzwerk	mittel	Üblicherweise wird von den Akteuren in der Fernsehproduktion erwartet, dass sie die ihnen übertragene Aufgabe aus intrinsischen Motiven heraus (über-) erfüllen
<i>Commitment</i>	Bindung eines Mitarbeiters an die Organisation, ihre Werte und Ziele auf Basis eines individuellen Identifikationsprozesses in Abhängigkeit von personalen und organisationalen Faktoren (vgl. Staehle 1999, S. 571), auch an das Netzwerk	groß	s. Identifikation



<i>Involvement</i>	individueller Identifikationsprozess in Abhängigkeit von personalen und soziodemografischen Faktoren mit positiver/negativer Verhaltens- und Leistungswirkung (vgl. Staehle 1999, S. 571), auch im Netzwerk	mittel	s. Identifikation
<i>Compliance</i>	Einstellungs- und Verhaltenskonformität in Organisationen und interorganisationalen Netzwerken als Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Organisation bzw. des Netzwerks	mittel	Übernahme professioneller Regeln durch die Beschäftigten im Feld der Fernsehproduktion im Zuge der Ausbildung und des on-the-job-Trainings

## Literaturverzeichnis

- Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organizations. In: *Personnel Management* 16, S. 28-31.
- Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation*. New York.
- Backes-Gellner, U./Lazear, E.P./Wolff, B. (2001): *Personalökonomik*. Stuttgart.
- Backhaus, K. (1999): *Industriegütermarketing*. 6. Aufl. München.
- Backhaus, K./Baumeister, C. (2000): Kundenbindung im Investitionsgütermarketing. In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 201-225.
- Backhaus, K./Büschken, J. (1995): Organisationales Kaufverhalten. In: Köhler, R./Tietz, B./Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*. 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 1954-1966.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99-120.
- Bauer, M./Cohen, E. (1983): The invisibility of power in economics: Beyond markets and hierarchies. In: Francis, A./Turk, J./William, P. (Hrsg.): *Power, efficiency and institutions*. London, S. 81-104.
- Bauer, W. (2002): „Die Hälfte der TV-Produzenten wird die nächsten Jahre nicht überleben“. Interview mit Wolf Bauer, Geschäftsführer der UFA Film- und TV-Produktion. In: *ProMedia Berlin-Brandenburg* 6 (6), S. 32-34.
- Beck, U./Giddens, A./Lash, S (Hrsg.) (1996): *Reflexive Modernisierung – Eine Kontroverse*. Frankfurt.
- Berger, P./Luckmann, T. (1967): *The social construction of reality*. New York.
- Boutellier, R./Zagler, M. (2000): Kooperative Beschaffung. In: Kaluza, B./Blecker, T. (Hrsg.): *Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*. Berlin etc., S. 89-117.
- Bruhn, M. (1998): Internes Marketing als neue Schwerpunktsetzung für das Personalmanagement in Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden, S. 707-732.
- Bruhn, M. (2001): *Relationship Marketing*. München.
- Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.) (1998): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden.
- Bryant, C.G.A./Jary, D. (2001): The uses of structuration theory: a typology. In: Bryant, C.G.A./Jary, D. (Hrsg.): *The contemporary Giddens: Social theory in a globalizing age*. Basingstoke, S. 43-61.
- Büschken, J. (1995): *Multipersonale Kaufentscheidungen. Empirische Analyse zur Operationalisierung der Einflußbeziehungen im Buying Center*. Wiesbaden.
- Child, J. (1972): Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice. In: *Sociology* 6, S. 1-21.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation*. Königstein/Ts.
- Dangelmaier, W./Pape, U./Rüther, M. (Hrsg.) (2001): *Die Supply Chain im Zeitalter von E-Business und Global Sourcing*. Paderborn.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement. In: *Marketing-ZFP* 10 (3), S. 211-220.

- Di Fabio, U. (1999): Unternehmerische Selbstbindung und rechtsstaatliche Fremdbindung. In: Ulrich, P./Löhr, A./Wieland, J. (Hrsg.): Unternehmerische Freiheit, Selbstbindung und politische Mitverantwortung. München und Mering, S. 85-96.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review 48, S. 147-160.
- Drumm, H. (2000): Personalwirtschaft. 4. Aufl. Berlin etc.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: Zeitschrift Führung+Organisation 67 (4), S. 230-236. Wieder abgedruckt in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Struktur. Wiesbaden, S. 173-189.
- Duwen, M. (2002): Häppchen am Nachmittag. In: Stuttgarter Zeitung vom 13. Juni 2002, S. 10.
- Ebers, M./Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Aufl. Stuttgart etc., S. 199-252.
- Esser, H. (1993): Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Frankfurt/New York.
- Franck, G. (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit. München.
- Friedman, A.L. (1977): Industry and labour. London etc.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society. Cambridge.
- Giddens, A. (1990): Structuration theory and sociological analysis. In: Clark, J./Mogdil, C./Mogdil, S. (Hrsg.): Giddens' theory of structuration. A critical appreciation. London, S. 201-221.
- Gmür, M./Klimecki, R. (2001): Personalbindung und Flexibilisierung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 70 (1), S. 28-34.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Stuttgart.
- Gomez, P. (1990): Autonomie durch Organisation – Die Gestaltung unternehmerischer Freiräume. In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation. Bern, S. 99-113.
- Gouthier, M. H. J./Schmid, S. (2001): Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen. In: Die Betriebswirtschaft 61 (2), S. 223-239.
- Grabher, G. (1993): The weakness of strong ties: The lock-in of regional development in the Ruhr-area. In: Grabher, G. (Hrsg.): The embedded firm. On the socio-economics of industrial networks. London/New York, S. 255-277.
- Guest, D.E. (1987): Human resource management and industrial relations. In: Journal of Management Studies 24 (5), S. 503-521.
- Kalleberg, A.L. (2001): Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. In: British Journal of Industrial Relations 39 (4), S. 479-504.
- Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.) (1997): Geschäftsbeziehungsmanagement. Berlin etc.
- Klimecki, R./Gmür, M. (2001) Personalmanagement. 2. Aufl. Stuttgart.
- Knöbelspies, K. (2002): Köpfe statt Technik. In: NRW Letter (6), S. 26.
- Krell, G. (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. München/Mering.
- Küpper, W./Felsch, A. (2000): Organisation, Macht und Ökonomie: Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden.
- Legge, K. (1995): Human resource management. Rhetorics and realities. London.

- Li, S.X./Berta, W.B. (2002): The ties that bind: Strategic actions and status structure in the US investment banking industry. In: *Organization Studies* 23 (3), S. 339-368.
- Lutz, A./Sydow, J. (2002): Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hrsg.): *Sprungbrett Region? Analysen vernetzter Geschäftsbeziehungen*. Berlin, S. 71-104.
- MacIntosh, N.B./Scapens, R.W. (1990): Structuration theory in management accounting. In: *Accounting, Organizations and Society* 15 (5), S. 455-477.
- Meffert, H. (1985): Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 37 (2), S. 121-137.
- Meffert, H. (2000): *Marketing*. 9. Aufl. Wiesbaden.
- Meyer, A./Oevermann, D. (1995): Kundenbindung. In: Köhler, R./Tietz, B./Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*. 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 1340-1351.
- Midler, C. (1995): „Projectification“ of the firm: The Renault case. In: *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), S. 363-375.
- Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hrsg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit*. Berlin, S.132-164.
- Nienhäuser, W. (1999): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering, S. 143-173.
- Oechsler, W. A. (2000): *Personal und Arbeit*. 7. Aufl. München/Wien.
- Ortmann, G./Sydow, J. (2001): Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Strukturierung*. Wiesbaden, S. 421-447.
- Ortmann, G./Zimmer, M. (1998): Strategisches Management, Recht und Politik. In: *Die Betriebswirtschaft* 58 (6), S. 747-769. Wieder abgedruckt in: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Strukturierung*. Wiesbaden, S. 421-447.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. Opladen, S. 315-354.
- Osterloh, M. (1988): Flexibilisierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und ihre Konsequenzen für das System industrieller Beziehungen. *Diskussionsbeiträge Heft 41 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg*.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): *The external control of organizations*. New York.
- Piore, M.J./Sabel, C.F. (1985): *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin.
- Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements. In: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Berlin etc., S. 1-61.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: *Zeitschrift für Personalforschung* XXX (1), S. 30-53.

- Powell, W. W./DiMaggio, P. J. (Hrsg.)(1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/London.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review 68 (3), S. 79-91.
- Reed, R./DeFillippi, R.J. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. In: Academy of Management Review 15 (1), S. 88-120.
- Reimann, B.W./Fuchs-Heinritz, W. (1994): Begriff „Autonomie“. In: Fuchs-Heinritz, W./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.): Lexikon der Soziologie. Opladen, S. 76.
- Reinartz, W./Kumar, V. (2002): The mismanagement of customer loyalty. In: Harvard Business Review 80, S. 86-94.
- Ridder, H.-G. (1999): Personalwirtschaftslehre. Stuttgart.
- Sandner, K. (1990): Prozesse der Macht. Berlin etc.
- Schanz, G. (1993): Personalwirtschaftslehre. 2. Aufl. München.
- Schauenberg, B. (1991): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation. In: Ordeltjeide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 329-356.
- Schnake, M./Dumler, M. P./Codrau, D. S. (1993): The relationship between „traditional“ leadership, „super“ leadership and organizational citizen behavior. In: Group and Organization Management 18 (3), S. 352-365.
- Schneider, D. (1985): Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt oder Unternehmung“-Diskussion. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 55 (12), S. 1237-1254.
- Scholz, C. (2000): Personamanagement. 5. Aufl. München.
- Scott, A. J. (2002): The other Hollywood: The organizational and geographic bases of television-program production. Unpublished manuscript. Center of Globalization and Policy Research, School of Public Policy and Social Research, UCLA. Los Angeles.
- Semlinger, K. (1989): Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir In: WSI-Mitteilungen 42 (9), S. 517-525.
- Senge, P.M. (1990): The fifth discipline. The art and practice of learning organization. New York.
- Simon, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen. Landsberg/Lech.
- Söllner, A. (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen. Wiesbaden.
- Stahle, W. H. (1999): Management. 8. Aufl. München.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999): Führung in und von Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 9. Berlin und New York, S. 279-292. Wieder abgedruckt in: Sydow, J. (Hrsg.)(2001): Management von Netzwerkorganisationen. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 279-292.
- Sydow, J./Windeler, A. (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, J./Sinz, E.J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Wiesbaden, S. 211-235.
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Opladen.

- Sydow, J./Windeler, A./Wirth, C. (2002): Foreign market entry through networks of creativity: the case of content production for TV. Paper presented at the 18<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Barcelona, July 4<sup>th</sup>-6<sup>th</sup>, 2002.
- Volberda, H.W. (1998): *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*. New York.
- Voß, G.G./Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1), S. 131-158.
- Weiber, R./Beinlich, G. (1994): Die Bedeutung der Geschäftsbeziehung im Systemgeschäft. In: *Marktforschung und Management* 36 (31), S. 120-127.
- Weick, K. E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt.
- Werner, H. (2000): *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*. Wiesbaden.
- Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. New York.
- Windeler, A. (2001): *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden.
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken*. Westdeutscher Verlag. Opladen/Wiesbaden, S. 178-205.
- Windeler, A./Sydow, J. (2001): Project networks and changing industry practices – Collaborative content production in the German television industry. In: *Organization Studies* 22 (6), S. 1035-1061.
- Windeler, A./Wirth, C./Sydow, J. (2001): Die Zukunft in der Gegenwart erleben. Arbeiten in Projektnetzwerken der Fernsehproduktion. In: *Arbeitsrecht im Betrieb* 22 (1), S. 12-18.