

## Einführung in das Thema »Hybridorganisation«

Organisatoren in Praxis und Wissenschaft haben sich bislang vornehmlich mit der formalen Strukturierung von Unternehmen beschäftigt. Sie sind einerseits vertraut mit den »Archetypen« der Ablauforganisation, etwa der Bestimmung von Prioritäten, chaotischer Lagerung, u-förmigen Anordnung von Arbeitssystemen, Projekthäusern, Meilensteinplanung sowie der Synchronisierung und Simultanisierung von Prozessen. Zum anderen beherrschen sie das Standardrepertoire der Aufbauorganisation in Gestalt von funktionaler und divisionaler Arbeitsteilung, Shared Services, Gruppenorganisation, Projektorganisation, Corporate Governance (z. B. Rechtsformenwahl) sowie der Installation von Koordinationsgremien und Process Owners.

Deutlich weniger vertraut sind sie hingegen mit den Varianten der unternehmensübergreifenden Organisation. Allerdings stellt auch die Optimierung interorganisationaler Vernetzungsformen kein totales Neuland dar. Es umfasst z. B. Supply Chains, Unternehmensfusionen, Joint Ventures, Allianz-Portfolios, Arbeitsgemeinschaften in der Bauwirtschaft, virtuelle Unternehmen und virtuelle Teams (die im »Around the clock and the globe«-Modus arbeiten), Communities (z. B. Wissensgemeinschaften, Social Networks) und Unternehmensnetzwerke (z. B. Airline-Netzwerke, Lieferantennetzwerke, Eco-Systems, Business Webs, Vertriebsnetzwerke). Mehrere dieser Organisationsformen wurden bereits in das Organisationswissen (Body of Knowledge) integriert.

Noch weniger vertraut sind Organisatoren mit der Hybridorganisation. Hierbei handelt es sich um Mischformen von existierenden, relativ gegensätzlichen Organisationsformen. In der Theorie treten sie beispielsweise als hybride Governance-Formen im Sinne von Interpolationen zwischen marktlicher Koordination und hierarchischer Koordination auf, was etwa auf das Outsourcing und die unternehmensinternen Märkte zutrifft. Manche tragen zwar nicht das explizit das Label »hybrid«, sind aber tatsächlich Mischungen aus Gegensätzen, wie etwa die ambidextren, parallelen, zweidimensionalen, dualen und pluralen Strukturen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass hybride Organisationsformen zwar häufig »paradox« anmuten (Smith/Lewis 2011). Dennoch stellen sie keinesfalls organisatorische »Aliens« dar, sondern dienen als integrale Bausteine einer durchaus »orthodoxen« Organisationsgestaltung. Die Allgegenwart der Hybridorganisation äußert sich u. a. darin, dass sie nicht nur auf die unternehmensübergreifende Organisation beschränkt ist, sondern auch die traditionelle Unternehmensorganisation abdeckt: Jede Unternehmensorganisation basiert letztlich auf dem hybriden Zusammenspiel von formeller Fremdorganisation und informeller Selbstorganisation sowie auf der parallelen Förderung von Integration (»Überblick«,

Synergie, Economies of Scale) und von Flexibilität (»Durchblick«, Agilität). Manche Unternehmen operieren mit einer hybriden Matrixstruktur, etwa der Produkt-Funktion-Matrix, bei der die marktorientierten Produktbereiche und die ressourcenfokussierten Funktionsbereiche zusammentreffen. Nicht selten finden wir Konzerne, die Märkte im Unternehmen installieren (z. B. zum Aushandeln von Verrechnungspreisen zwischen konzerninternen Anbietern und Abnehmern), Aufträge konzernintern ausschreiben oder hybride Rechtsformen (wie z. B. die KGaA oder Doppelgesellschaften aus Personen- und Kapitalgesellschaften; Schaper 2012; Kessler/ Kröner/ Köhler 2008, S. 264 ff.) wählen. Auch diese Kombinationen stellen allesamt Hybridkonfigurationen dar, selbst wenn sie nicht immer explizit mit diesem Label versehen werden.

Hybridorganisation ist dabei kein Konstruktionsprinzip, das exklusiv für organisatorische Architekturen eingesetzt wird. Vielmehr finden sich Hybridkonzepte in *zahlreichen anderen Management-Domänen*. Auch hier sind die Manager mit einzelnen Konzepten vertraut, etwa der Outpacing-Strategie, den Brick & Click-Vertriebssystemen oder hybriden Anreizsystemen. Jedoch existiert keine interdisziplinäre Wissenschafts-sparte »Hybridologie«, die sich in ähnlicher Manier wie beispielsweise das internationale Management, Change Management oder Konfliktmanagement mit der Anatomie dieser komplexen, hybrid-konfigurierten Entitäten beschäftigen und das generische Wissen über Hybridkonstrukte bündeln würde.

Die Existenz mehrerer organisatorischer und nicht-organisatorischer Hybridkonzepte hat eine wichtige Konsequenz für die Auseinandersetzung mit Hybridorganisation: Netzwerke und virtuelle Organisationsformen, also hybrid gemischte Organisationsformen, gehen wiederum als Komponenten in einen Mix ein, innerhalb dessen einerseits mehrere Hybridkonzepte untereinander (z. B. hybride Strategien und hybride Strukturen) oder andererseits Hybridkonzepte mit nicht-hybriden Konzepten (z. B. der Vertrieb über Franchise-Netzwerke und der Vertrieb über herstellereigene Filialen) kombiniert werden. Mit anderen Worten erschöpft sich die hybride Organisationsgestaltung nicht in der Konstruktion einzelner Netzwerke, Communities oder virtueller Teams. Organisatoren müssen neben dieser »Intrahybrid-Arena« auch die »Interhybrid-Arena« (Zusammenspiel mehrerer Hybridstrukturen) und die »Extrahybrid-Arena« (Zusammenspiel von Hybridstrukturen mit nicht-hybriden Strukturen) beherrschen. Derart »multiplex-hybride« Gebilde prägen faktisch die organisatorische Realität und bilden keinesfalls nur akademische Konstruktionen.

Bei den hybriden Organisationsformen handelt es sich also um häufig auftretende und keinesfalls um »exotische« Strukturen. Dennoch wäre es unangebracht, in ihnen den Königsweg zur optimalen Organisation zu sehen. Tatsächlich fungieren sie lediglich als eine spezifische *Heuristik der Organisationsgestaltung*, die Näherungslösungen ohne Optimierungsgarantie bietet. Liegen zwei Lösungsansätze A (z. B. Top-down-Gestaltung) und B (z. B. Bottom-up-Gestaltung) vor, die beide aufgrund ihres Stärken-Schwächen-Profiles jeweils als zweitbeste Lösungen einzustufen sind, besteht die Hybridheuristik darin, diese vorhandenen, konträren Lösungsansätze zu kombinieren (z. B. zu einem Down-up-Vorgehen) statt in die Entwicklung eines exzellenten, aber noch nicht verfügbaren Lösungsansatzes C zu investieren. Die Hybrid-Heuristik operiert nach denselben Prinzipien wie die meisten Mix-Ansätze: Da man den »One

best way« (noch) nicht gefunden hat, mischt man zwei (oder mehr) zweitbeste Lösungsansätze, um dadurch zumindest die Schwächen einer Komponente durch die Stärken der anderen Lösungskomponente ausgleichen zu können.

Hybridkonzepte sind wesensmäßig offensichtlich anti-dogmatisch angelegt (»More than one church in town«). Die Hybridheuristik mündet deshalb nicht in einem »Hybrid Manifesto« oder anderen Formen von verbindlichen Leitbildern. Dieses pragmatische Moment erleichtert grundsätzlich die Implementierung, weil kein vollständiger Bruch mit einer Tradition gefordert wird. Allerdings können Akzeptanzbarrieren im Gefolge der mangelnden Prägnanz der Konzeption, sprich aufgrund ihres »Wischiwaschi«-Charakters, auftreten.

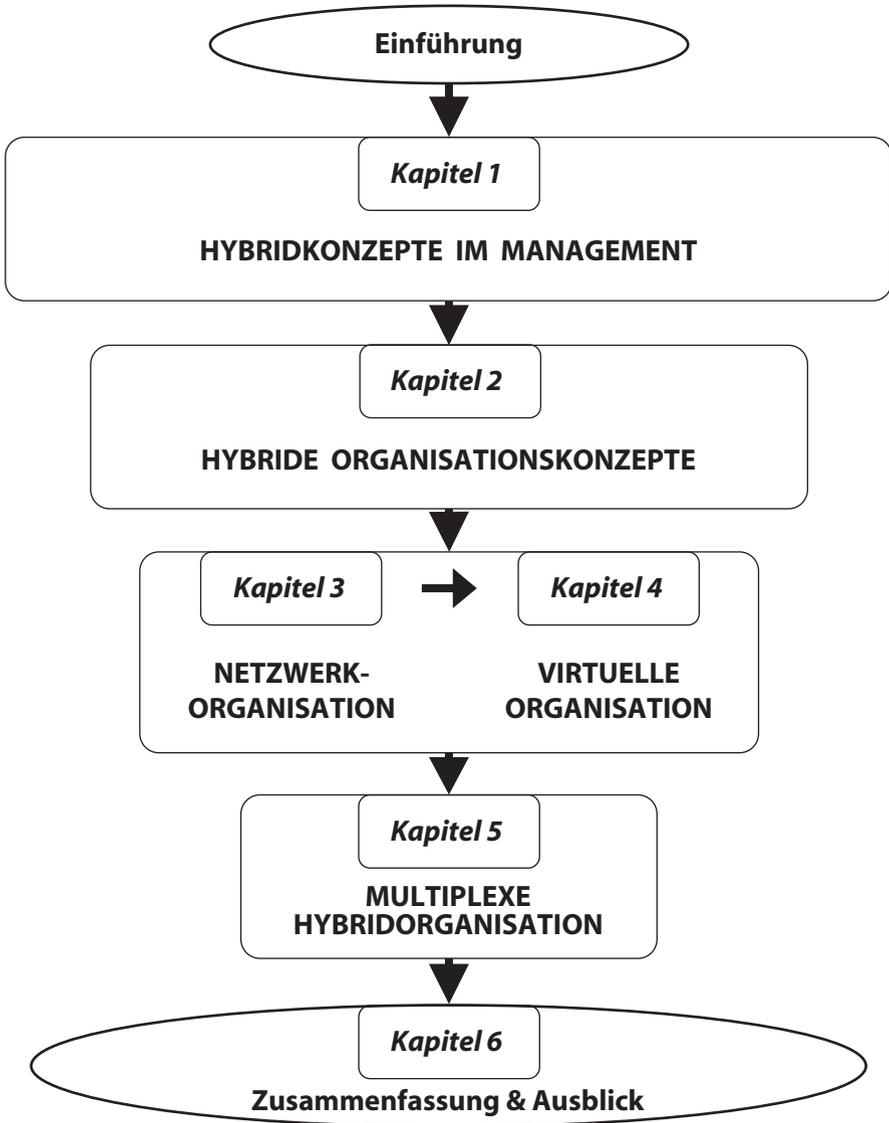
Beim Einsatz von Hybridstrukturen als Heuristiken ist ferner zu beachten, dass sich bestimmte Organisationsstrukturen ganz allgemein nicht bereits aufgrund ihrer Eigenschaften als Problemlösungen anbieten. Im Sinne der Fit-Performance-These sind sie nur dann als Lösungen geeignet, wenn sie sich kontingent und konsistent in den jeweiligen Kontext einpassen. Um eine solche Passung (Fit oder Misfit) von Netzwerken oder von virtuellen Organisationsformen beurteilen zu können, muss der Organisator insofern einem ganzheitlichen Ansatz folgen, als er auch die benachbarten Sektoren des Managements wie etwa das strategische Management oder das Human Resource Management überblickt.

Aufbauend auf den umrissenen Besonderheiten der Materie »Hybridorganisation« wird das erforderliche Wissen entlang der in ►**Abb. 1** visualisierten Argumentationslinie vermittelt.

Angeichts der Neuartigkeit der Materie und der Fit-Anforderungen mit benachbarten (Hybrid-)Konzepten werden in ►**Kap. 1** die erforderlichen Grundlagen für ein Verständnis von den Erscheinungsformen, dem Wesen und dem Wert von *Hybridkonzepten* in ausführlicher Form dargestellt. Darüber hinaus werden die Grundlagen eines Managements derartiger Hybridkonzepte vermittelt. Da es sich beim Hybridmanagement um ein Management von Konfigurationen und folglich um ein spezifisches Integrationsmanagement handelt, geht es im Rahmen einer statischen Analyse der Bausteine zunächst um die Instrumente der Integration und die Arenen der Gestaltung von Hybridkonzepten. Im Rahmen einer prozessualen Betrachtung des Managements von Hybridkonzepten stehen die erfolgskritischen Phasen der Generierung, Evaluierung und Implementierung im Mittelpunkt.

►**Kap. 2** fokussiert innerhalb der Hybridkonzepte die *Hybridorganisation*. Hier wird vor allem erläutert, wie die Standardbausteine der Organisationsgestaltung (etwa das Differenzierung-Integration-Paradigma) modifiziert werden müssen, wenn diese generischen Strukturbausteine nicht innerhalb von Unternehmen (»Enterprises«), sondern in unternehmensübergreifenden Organisationsformen (»Interprises«) zur Anwendung kommen.

Aufbauend auf diesen Grundlagen fokussieren die ►**Kap. 3** und **4** innerhalb der Hybridorganisation zwei verbreitete und miteinander verwandte Strukturvarianten: Hauptanliegen der Beschäftigung mit der *Netzwerkorganisation* (►**Kap. 3**) ist es, die Ansatzpunkte eines Managements von Netzwerken hinsichtlich der »Knoten« (Konfigurationsmanagement) und der »Kanten« (Interaktions- und Infrastrukturmanagement)



**Abb. 1:** Überblick über Bausteine und Gang der Argumentation

zu verdeutlichen. »Konfiguration« innerhalb der Netzwerkorganisation bezieht sich auf die Konfiguration von *Knoten*, während »Konfiguration« bei der Hybridkonstruktion die Konfiguration von (gegensätzlichen) Komponenten bezeichnet. Im Zusammenhang mit der *virtuellen Organisation* (► **Kap. 4**) wird vornehmlich untersucht, wie organisatorische Virtualität durch IT-Infrastrukturen ermöglicht wird, in welchen Varianten virtuelle Strukturen auftreten und wie sich das »People Management« in virtuellen Strukturen von der Führung in konventionellen Unternehmen unterscheidet.

Während die ►**Kap. 3** und **4** sich mit dem »Innenleben« einer hybriden Organisationsform, sprich mit der Intrahybrid-Arena befassen, ist das ►**Kap. 5** der Inter- und der Extrahybrid-Arena gewidmet. Bei diesen *multiplexen Varianten der Hybridorganisation* geht es u. a. um das Zusammenspiel von mehreren organisatorischen und nicht-organisatorischen Hybridkonzepten sowie um die Kombination von hybriden Strukturen mit »reinrassigen« Strukturformen.

Aufgabe des abschließenden ►**Kap. 6** ist es, zum einen die Lessons Learned zum Themengebiet Hybridorganisation in einem Überblick *zusammenzufassen*. Darüber werden in einem *Ausblick* die Lessons to be Learned skizziert. Hier wird erläutert, wie sich das vermittelte Wissen über hybride Organisationsformen in eine generische Wissensdomäne »Hybridkonstrukte« einfügt.

# 1 Hybridkonzepte im Management

## 1.1 Spektrum der Hybridkonzepte

Neben den »Orga-Klassikern« wie Divisional-, Projekt- und Geschäftsprozessorganisation wurden auch komplexere Organisationsformen wie die Matrixorganisation, die Sponsor-Venture-Organisation oder Public Private Partnerships in der Organisationswissenschaft konzipiert und in der Praxis implementiert. Hierzu zählt etwa die duale Organisation, die sich aus einer permanent installierten Primärorganisation (in der organisatorischen Bildersprache: »Paläste«) und aus einer temporär installierten Sekundärorganisation (»Zelte«) in Gestalt von Projektteams und Koordinationsmeetings zusammensetzt. Zelte sind eher zuständig für Sonderaufgaben (Tasks), während sich die Paläste um die Routineaufgaben (Jobs) kümmern. Ferner wird dafür plädiert, dass sich die organisierte Kooperation (z. B. Zusammenarbeit der Funktionsbereiche und Standorte) und der organisierte Wettbewerb (z. B. Ausschreibungen von Produktions- und Entwicklungsaufträgen) nicht ausschließen müssen. Sie werden vielmehr als »Konkurrenz unter Partnern« bzw. »Kooperation unter Konkurrenten« miteinander kombiniert, wofür sich die Bezeichnung »Coopetition« oder »Koopkurrenz« eingebürgert hat. In der Ablauforganisation trifft man ebenfalls auf komplexe Mischformen, etwa die gemischte Push-Pull-Steuerung des Materialflusses oder die alternierende Telearbeit.

Parallel dazu wurden in den benachbarten Sparten des Managements neben der Strategie der Kostenführerschaft (»Masse-Vorteile«) oder der Differenzierung (»Klasse-Vorteile«) auch Simultanstrategien (»Masse- und Klasse-Vorteile«) wie z. B. die Mass Customization (»Maßgeschneiderte Massenfertigung«) konzipiert. Analog dazu kombiniert die Strategie der Glokalisierung die Bemühungen um Lokalisierungsvorteile (Varianten lokal spezifizierter Produkte) und Globalisierungsvorteile (globale Standardprodukte). Ähnlich setzt eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit voraus, dass Unternehmen sowohl ihre etablierten Geschäftsaktivitäten ausschöpfen (Exploitation) als auch völlig neue Erfolgspotenziale erschließen können (Exploration). Sofern sie diese Mischung beherrschen, verdienen sie das Prädikat »ambidextre« Unternehmen. Des Weiteren ergänzen Traditionsunternehmen ihren Filialvertrieb durch einen Online-Shop. Umgekehrt eröffnen einige Dotcoms konventionelle Filialen, wodurch beide »reinrassigen« Anbieter sich zu gemischten Brick & Click-Unternehmen entwickeln. Ferner lassen sich Unternehmen anhand ihrer Leistungsprogramme nicht mehr stringent in Dienstleistungsanbieter oder Sachleistungsanbieter unterscheiden. Aus industriellen Produktionsunternehmen werden vielmehr produzierende Dienstleister, die Bündel aus Sach- und Dienstleistungen

anbieten, z.B. Build-Operate-Betreibermodelle. Dieser Trend hin zu gemischten industriellen Leistungsangeboten wird auch als Servitization bezeichnet. Nicht zuletzt im E-Business wurden Geschäftsmodelle entwickelt, die kostenpflichtige Leistungskomponenten (»Fee«) und kostenlose Komponenten (»Free«) zu hybriden Angeboten (z. B. »Freemium«) konfigurieren.

Konventionelle »Make or Buy«-Kalküle werden nicht nur aus risikopolitischen Gründen, sondern auch mit Blick auf die verbesserte Chancennutzung durch »Make and Buy«-Ansätze ergänzt. Auch zwischen den Governance-Formen »Hierarchie« und »Markt« werden Mischformen wie Joint Ventures, Rahmenverträge für ein Outsourcing (z.B. Service Level Agreements im IT-Bereich) oder vertragsbasierte strategische Allianzen interpoliert. Im Human Resource Management folgt die Konstruktion von Entgeltsystemen schon lange nicht mehr der simplen Formel »Fixe Entgelte oder variable Entgelte«. Vielmehr kommen gezielt Kombinationen von fixen Kontrakteinkommen und erfolgsabhängigen Residualeinkommen zum Einsatz. Diese Mischformen sind besonders typisch für die Leiter von Profit Centern, Tochtergesellschaften, Partnern in Unternehmensberatungen und anderen »Unternehmern im Unternehmen«. Die erfolgsabhängigen Entgeltbestandteile für diese so genannten »Intrapreneure« (kurz für *Intracorporate Entrepreneurs*) sind ihrerseits gemischt. Sie setzen sich aus Entgelten für den Center-Erfolg und für den Unternehmenserfolg (z.B. gemessen am Aktienkurs) sowie aus dem kurzfristigen, dem mittelfristigen und dem langfristigen Erfolg (in Gestalt von Short Term-,

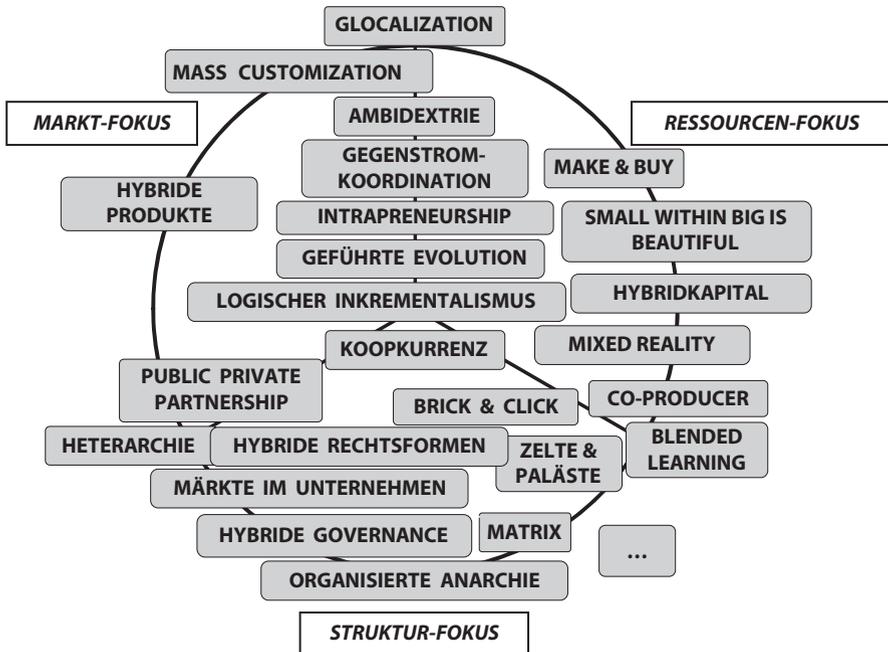


Abb. 2: Spektrum der Hybridkonzepte

Mid Term- und Long Term-Incentives) zusammen. Die gemischten Entgeltstrukturen aus fixen und variablen Komponenten werden nicht nur im Human Resource Management angewendet, sondern finden sich flächendeckend im gesamten Beschaffungs- und Absatzmanagement. Über alle Branchen und Unternehmensgrößen mündet der radikale Wandel von Unternehmen insofern in einer Hybridität, als viele Unternehmen in ihrem Lebenszyklus eine Metamorphose durchmachen. Bei Migrationsprozessen in der Unternehmens-IT werden Altsysteme (Legacy-Systeme) sukzessive durch neue IT-Systeme ersetzt.

Alle diese Mischformen zeichnen sich durch eine *Kombination von Gegensätzen* aus. Zwar sind beispielsweise Mischformen von marktlicher und hierarchischer Organisation in der Realität weit verbreitet, was auch als die »swollen middle« im Markt-Hierarchie-Kontinuum bezeichnet wird (Hennart 1993). Dennoch repräsentieren Hybridvarianten nicht in allen Domänen zwangsläufig den Normalfall. So ist z. B. die Ambidextrie (gleichzeitige Weiterentwicklung der bestehenden Geschäftspotenziale und Erschließung radikal neuer Potenziale) nicht die Regel, sondern stellt eine anspruchsvolle strategische Variante dar. ► **Abb. 2** verdeutlicht, dass sich Hybridkonzepte tatsächlich sich in allen Domänen des Managements etabliert haben.

Ferner signalisiert die Abbildung, dass neben den hier darzustellenden organisatorisch-strukturfokussierten Hybriden noch zahlreiche markt- oder ressourcenfokussierte Hybridkonzepte existieren.

### 1.2 Hybridität als Komplexitätsphänomen

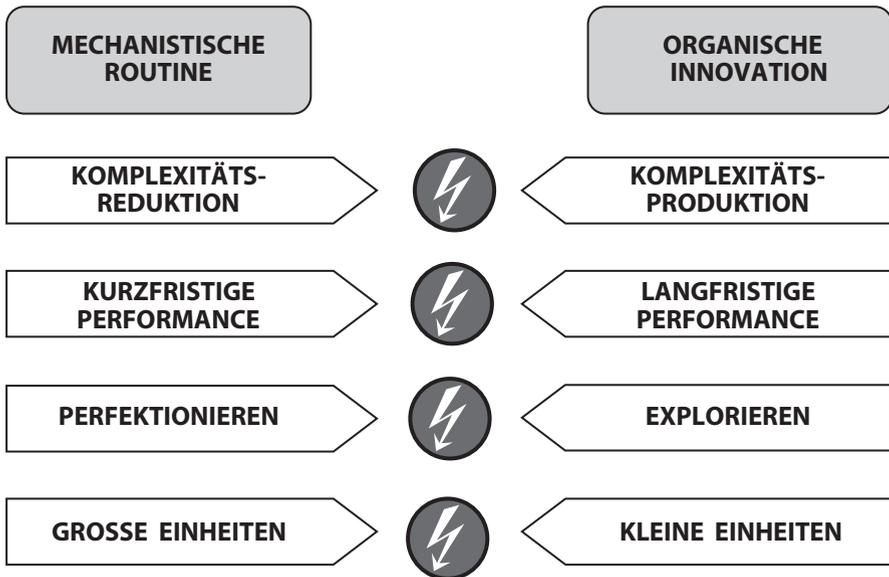
Bei der Hybridität handelt es sich um eine spezifische Erscheinungsform von Komplexität (Anderson 1999; Stacey 2011). Die Wurzel der Komplexität bildet die Duplizität, Parallelität oder allgemein die *Vielzahl* von Komponenten in einem Hybridkonzept. Mitunter werden Hybridkonzepte wie z. B. Doppelstrategie, Doppelgesellschaft, duale Organisation, Zweiliniensysteme oder Multikanal-Vertriebssysteme sogar ausschließlich anhand des Merkmals »Vielzahl« spezifiziert. Gegensätzlichkeit meint die markante *Vielfalt* (Heterogenität, Diversität) zwischen den Komponenten, z. B. die Heterogenität von Exploitation und Exploration oder von geschäftsfokussiert-divisionaler und kompetenzfokussiert-funktionaler Strukturierung in einer Produkt-Funktion-Matrixorganisation. Interpretiert man diese Gegensätzlichkeit bildhaft als Mischung von Feuer und Wasser, wird verständlich, dass bei einer solchen Kombination denkbar unterschiedliche Ergebnisse (Dampf oder »Feuerwasser«) herauskommen können. Entsteht nur »Dampf«, bereut man dieses Vorgehen, weil Feuer oder Wasser vermutlich wertvoller sind. In Abhängigkeit vom jeweiligen Muster der Komponentenkonfiguration entstehen unterschiedlich stark ausgeprägte *Vieldeutigkeiten* (Ambiguität, Unsicherheit). Diese Unschärfe kommt in sprachlich markanter Form etwa in Begriffen wie »eigenkapitalähnlich« (z. B. für Hybridkapital, Banik/Ogg/Pedernana 2008), »arbeitnehmerähnlich« (z. B. für scheinselfständige Unternehmer), »Schattenbanken« (Anbieter von Bankdienstleistungen, die keine Kreditinstitute sind) oder »Quasi-Internalisierung« (z. B. bei enger Zusammenarbeit zwischen einem Original Equipment

Manufacturer, etwa einem Automobilhersteller, und seinen Systemlieferanten) zum Ausdruck. Die enge Kopplung gegensätzlicher Komponenten erzeugt ein Spannungsverhältnis («Spagat«, »Interferenzen«), das sich in einer relativ hohen *Veränderlichkeit* (Instabilität, Volatilität, Dynamik; Jay 2013) von Hybridkonzepten im Zeitablauf niederschlägt: Zwischen den Zelten und Palästen in der Dualorganisation kommt es beispielsweise zu einer Annäherung oder aber zu einem Auseinanderdriften der Führungsstile oder der Arbeitsweisen. Hybridkonzepte bewegen sich also weit entfernt vom Plug & Play-Leitbild einer problemlosen, weil hochgradig kompatiblen Konfiguration.

Die skizzierten Hybridkonzepte sind keinesfalls das Ergebnis einer akademischen Vorliebe für komplexe Konstrukte. Sie stellen vielmehr eine Rekonstruktion der in der Realität vorzufindenden Komplexität dar. Diese ist durch Pluralität, Diversität, Unsicherheit und Instabilität geprägt. Organisatorische Hybridkonzepte sind dabei meist eine Reaktion auf Komplexitäten im *Kontext* der Organisationsgestaltung.

Die Diversität des Kontexts schlägt sich z. B. nieder in der Vielfalt von Anspruchsgruppen (Stakeholder) oder in konkurrierenden Standards. Hinzu kommen konflikthäre Orientierungsdaten im Kontext, etwa das organisatorische Dilemma zwischen der Generierung und der Implementierung von Innovationen, sowie *Zielkonflikte*, z. B. zwischen erwerbswirtschaftlicher versus gemeinnütziger Orientierung (als Facette von CSR), oder zwischen den Forderungen nach mechanistischer und organischer Funktionsweise von organisatorischen Gebilden, wie aus ► **Abb. 3** hervorgeht.

Die Kontextkomplexität ist ihrerseits eine Folgeerscheinung von zahlreichen komplexitätssteigernden Faktoren und Trends. Die *Vielzahl* resultiert aus den Phänomenen der Parallelität, aus der Modularisierung (z. B. Teilrechenwerke im Rechnungswesen)



**Abb. 3:** Mechanistisches und organisches Funktionieren einer Organisation

sowie aus der Öffnung von Unternehmensgrenzen (z.B. Open Innovation, Gassmann/ Enkel 2006; vgl. die Beiträge in Sloane 2011) und Landesgrenzen (Liberalisierung, Im- und Export von nationalen Konzepten). *Vielfalt* tritt auf im Zusammenhang mit der Demokratisierung (z.B. Partizipation, Diversity Management (Benser 2008), »Gewaltenteilung« in den Governance-Strukturen, Kundenbeteiligung bei Innovationen), der Objektivierung (z.B. Multi-Rating-Systeme wie beispielsweise das 360-Grad-Feedback) und der Deregulierung (z.B. Empowerment als Schaffung von Entscheidungsspielräumen an der Basis). Alle *Mehrebenen-Strukturen*, etwa in Gestalt von Koordinationsbeziehungen zwischen unternehmensinternen Abteilungen einerseits und zwischen Unternehmen andererseits, bilden immer dann eine Ursache von Hybridität, wenn vom Konstruktionsprinzip der Selbstähnlichkeit (Analogie: Russische Puppen) abgewichen wird, wenn also im Beispiel die Koordination zwischen Unternehmen nach marktwirtschaftlichen Prinzipien, die Koordination innerhalb der Unternehmen hingegen über Planung (und nicht über interne Märkte, Frost 2005) erfolgt. Von einer *Vieldeutigkeit* (Ambiguität) sind beispielsweise Produkte wie Notebooks, Smartphones, Bekleidung, Wohnmobile oder Nutzfahrzeuge geprägt, die neben dem Branding des *Produktherstellers* auch das Branding der Hersteller von *Ingredients*, also Prozessoren, Betriebssysteme, Kunstfasern oder Aufbauten enthalten (Beispiele: »Intel inside«, »Sent from my Blackberry«). Auch die hohe *Unsicherheit von Prognosen*, die sich etwa in der Polarität zwischen zwei Szenarien niederschlägt, führt zu Hybridität in Gestalt von Ambiguität (Unschärfe). Diese Unsicherheit resultiert primär aus der Unvollkommenheit der vorhandenen Wissensbasis: So ist z.B. eine fundierte und generell gültige Aussage über die Vorzugswürdigkeit von Shared Services (zentralisiertes Insourcing unternehmensinterner Dienstleistungen) im Vergleich zu Managed Services (Outsourcing von Dienstleistungen) nicht möglich. Deshalb müssen sie als gleichwertige Alternativen in einem hybriden Alternativenspektrum behandelt werden. Schließlich ist Komplexität auch das Resultat von komplexitätssteigernden *Modellierungsstrategien*: Verantwortlich dafür zeichnet nicht zuletzt der Trend, von klassifikatorischen (»orthogonalen«) Unterscheidungen auf ordinal skalierte Kontinuen überzugehen, etwa in Form des Markt-Hierarchie-Kontinuums, des Virtuell-Real-Kontinuums (Mixed Reality oder Augmented Reality, Milgram/ Kishino 1994) oder von fließenden Übergängen zwischen Kooperation und Konkurrenz (»Coopetition«, Dowling/ Lechner 1998; Walley 2007; Brandenburger/ Nalebuff 2008; Reiss 2012a).

Sehr anschaulich lässt sich anhand der hybriden Organisationsform »Netzwerk« illustrieren, wie sich Hybridkonzepte komplexitätsseitig von nicht-hybriden Konzepten unterscheiden. Gemeinhin werden Wertschöpfungsprozesse mit einem Modell der Supply Chain, der Value Chain oder des Extended Enterprise modelliert. Diese Kettenmodelle unterschätzen die Schnittstellendichte sowie die Anzahl der beteiligten Akteure (»Player«) in einem Wertschöpfungssystem: Zwar werden vertikale Geschäftsbeziehungen in Gestalt von B2C oder B2B modelliert, aber beispielsweise keine C2C-Beziehungen, wie sie auf dem Kleinanzeigenmarkt oder in Affiliate-Systemen anzutreffen sind. ► **Abb. 4** vermittelt einen Überblick über die Faktoren, die für einen Übergang von einem Ketten- auf ein Netzwerkmodell sprechen. Hier reicht das Spektrum vom Recycling (Closed Loop) über die Long-Distance-Geschäftsbeziehungen (die einzelne