



**Institut für Produktion und
Industrielles Informationsmanagement**

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski
Universität Duisburg-Essen
Standort: Essen
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften
Universitätsstraße 9, D – 45141 Essen
Tel.: ++49 (0) 201/ 183-4006
Fax: ++49 (0) 201/ 183-4017



**Institut für Handelsmanagement und
Netzwerkmarketing**

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert
Universität Münster
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät
Am Stadtgraben 13-15, D – 48143 Münster
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

Dieter Ahlert/Stephan Zelewski (Hrsg.):

**Entfaltung des Untersuchungsbereichs:
Wissen, Beziehungen und deren
Bewertung**

MOTIWIDI-Projektbericht 1

Reinhard Schütte

Peter Kenning

Malte L. Peters



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
in der Helmholtz-Gemeinschaft

motiwidi
motivationaleffizienz in wissensintensiven dienstleistungsnetzwerken



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

MOTIWIDI (Motivationaleffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsvorhabens "Wissensintensive Dienstleistungen" gefördert (Förderkennzeichen 01HW0163) und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreut.

Die Mitglieder des Projektteams danken für die großzügige Unterstützung ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.

Essen / Münster 2003
Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

Inhalt	I
Abkürzungs- und Akronymverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Zielsetzung und Aufbau	1
2 Inhaltlicher Rahmen	2
3 Terminologischer Rahmen	4
3.1 Wissen	4
3.1.1 Der Begriff des Wissens	4
3.1.2 Abgrenzung von Wissen zu weiteren Begriffen	5
3.1.3 Wissensarten	6
3.2 Ziele des Wissensmanagements	8
3.3 Motiv, Motivation, Motivationseffizienz	10
3.3.1 Motiv und Motivation	10
3.3.2 Motivationseffizienz	11
3.4 Unternehmensnetzwerk und Dienstleistungsnetzwerk	13
3.5 Beziehungsarten – ein generisches Raster	15
3.6 Beziehungsmanagement (Relationship Management)	16
3.7 Balanced Scorecard	18
3.8 Relationship Management Balanced Scorecard	20
3.9 Vertrauen	21
4 Fazit	22
Literatur	23

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzw.	beziehungsweise
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fort folgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
No.	Number
Nr.	Nummer
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 : Die Begriffshierarchie des Wissens	6
Abbildung 2 : Ziele des Wissensmanagements.....	9
Abbildung 3 : Generisches Beziehungsartenraster	15
Abbildung 4 : Anspruchsgruppen als Bezugsobjekte des Beziehungsmanagement .	16
Abbildung 5 : Darstellung einer Balanced Scorecard nach KAPLAN/NORTON.....	19

1 Zielsetzung und Aufbau

Der vorliegende Projektbericht entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI)“.

Im Rahmen dieses Projekts ist intendiert, Defizite bei der Explizierung von erfolgskritischem Wissen bei abteilungs-, standort- oder gar unternehmensübergreifenden wissensintensiven Geschäftsprozessen aus einer Motivationsperspektive zu analysieren sowie basierend auf den Erkenntnissen dieser Analyse die Entwicklung und prototypische Implementierung einer Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC) vorzunehmen.

Die Zielsetzung des vorliegenden Projektberichts besteht darin, den Untersuchungsbereich des Projekts MOTIWIDI zu entfalten. Zunächst wird in Kapitel 2 der inhaltliche Hintergrund erläutert, um den Gegenstand des Projekts MOTIWIDI zu erörtern. Dann wird in Kapitel 3 ein terminologischer Rahmen gelegt, um die grundlegenden Termini zu konkretisieren, die für die Arbeit im Projekt MOTIWIDI benötigt werden, und somit ein einheitliches Begriffsverständnis zu erreichen. Der Projektbericht erhebt jedoch nicht den Anspruch, ein vollständiges Glossar zu bilden, da nicht antizipiert werden kann, welche Termini im weiteren Verlauf des Projekts benötigt werden. Der Projektbericht stellt somit ein erstes Ergebnis des Arbeitspakets „Analyse des erweiterten Gegenstandsbereichs“ dar und bildet die Grundlage für zeitlich nachgelagerte Arbeitspakete.

2 Inhaltlicher Rahmen

In der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur wird häufig eine zunehmende Dynamik des Unternehmensumfelds (vgl. z.B. Becker, 1997, S. 226; Probst, Büchtel 1998, S. 3) und eine Tertiärisierung der Wirtschaft (vgl. z.B. Beckett-Camarata, Camarata, Barker, 1998, S. 71) konstatiert. Darüber hinaus wird die Bedeutung von **Wissen** (vgl. z.B. Dohr, 1999, S. 34; Rode, 2001, S. 43 ff.) und ein zunehmender Wissensbedarf (vgl. z.B. Probst, Büchtel, 1998, S. 6.; Rode, 2001, S. 48 ff.) akzentuiert. Herkömmliche Produktionsfaktorsystematiken – beispielsweise aus Betriebsmitteln, Werkstoffen und Arbeitsleistungen – haben gar eine Erweiterung um den Produktionsfaktor Wissen erfahren (vgl. Albrecht, 1993, S. 59 ff.). Die klassische Managementlehre wurde um die Teildisziplin Wissensmanagement erweitert. Der steigende Anteil der Dienstleistungsunternehmen an der Wirtschaft bedarf zur Bewältigung der zunehmenden Dynamik ständig neues und aktuelles Wissen, um ein Wissensangebot aufzubauen und so den Wissensbedarf in den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens decken zu können. Um dieses in einem dynamischen Umfeld zu gewährleisten, bedarf es einer entsprechenden Gestaltung der Organisationsstruktur eines Unternehmens. Das Problem der Organisationsstrukturgestaltung lässt sich in die zwei Teilprobleme, Koordination und **Motivation**, ausdifferenzieren (vgl. Jost, 2000, S. 516). Während bisher das Koordinationsproblem – im Sinne einer Abstimmung von Teilaufgaben (vgl. Jost, 2000, S. 516) – in den Unternehmen beispielsweise in Form von Business Process Reengineering dominierte, tritt im Rahmen des Projekts MOTIWIDI das Motivationsproblem in den Vordergrund. Das Motivationsproblem umfasst die unternehmenszielkonforme Erfüllung von Aufgaben (vgl. Jost, 2000, S. 516). Vor dem Hintergrund einen zunehmenden Wissensbedarf decken zu müssen, besteht die Lösung des Motivationsproblems darin, die Mitarbeiter zum Wissenstransfer zu motivieren und die **Motivationaleffizienz** (vgl. Frese, 2000, S. 258 ff.) positiv zu beeinflussen. Diese unternehmensinterne Perspektive bedarf der Ergänzung um eine unternehmensexterne Perspektive, da es Unternehmen oftmals nur möglich ist, Aufgaben in Kooperation mit anderen Unternehmen gemeinsam zu bewältigen. Das Motivationsproblem erweitert sich um die Motivation anderer Mitarbeiter in einem **Unternehmensnetzwerk**, ihr Wissen zu transferieren. Insbesondere finden im Projekt MOTIWIDI **Dienstleistungsnetzwerke** in Form von Beratungsunternehmen als Dienstleister für Handelsunternehmen Berücksichtigung.

Speziell in Dienstleistungsnetzwerken nimmt das Konstrukt **Vertrauen** eine besondere Rolle ein, da ein Mangel an Vertrauen dazuführen kann, dass eine riskante Vorleistung (vgl. z.B. Ripperger, 1998, S. 11; Sjurts, 1998, S. 285 f) an einen Dienstleister nicht erbracht wird.

Im Rahmen des Projekts MOTIWIDI ist intendiert, die Motivation von Mitarbeitern im Unternehmen und im Unternehmensnetzwerk zum Transfer ihres Wissens zu analysieren. Zunächst erfolgt zu diesem Zweck eine Analyse der wesentlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen innerhalb eines Unternehmens und innerhalb eines Unternehmensnetzwerks. Auf dieser Basis wird ein ganzheitliches **Beziehungsmanagement** (Relationship Management) zur Bewertung und Gestaltung der wesentlichen Beziehungen entwickelt.

Es wird auf das Konzept der **Balanced Scorecard** zurückgegriffen, um eine Operationalisierung für die Unternehmenspraxis zu erreichen. Damit eine Bewertung der Beziehungen möglich ist, wird als Instrument eines ganzheitlichen Beziehungsmanagements eine **Relationship Management Balanced Scorecard** konzipiert. Um das Anwendungspotenzial zu illustrieren, wird eine prototypische softwaregestützte Implementierung der Relationship Management Balanced Scorecard vorgenommen.

3 Terminologischer Rahmen

3.1 Wissen

3.1.1 Der Begriff des Wissens

Als wissenschaftstheoretische Grundposition zur Definition des Begriffs des Wissens wird eine konstruktivistische Position eingenommen. (Die Wahl einer konstruktivistischen Position stellt eine dogmatische Entscheidung dar. Auf eine Begründung sowie einen Vergleich mit anderen möglichen Positionen wird verzichtet. Nach Albert führt der Versuch, alles zu begründen zum sogenannten Münchhausen-Trilemma, das durch die drei Alternativen „infiniter Regreß“, „logischer Zirkel“ und „Abbruch des Verfahrens“ gekennzeichnet ist. Da die zuerst genannten Alternativen zu keinem Ergebnis führen, wird hier mit der dogmatischen Entscheidung für eine konstruktivistische Grundposition die dritte Alternative gewählt. Vgl. hierzu ausführlich Albert, 1991, S. 14 ff. und ferner Scherer, 2001, S. 23 f.; Schütte, 1999, S. 215 f.) Im Konstruktivismus haben sich mehrere Spielarten entwickelt, die sich unter anderem durch den Grad der Abhängigkeit der Realität vom erkennenden Subjekt unterscheiden (vgl. hierzu ausführlich Schütte, 1999, S. 219 ff.). Die Anhänger des *Radikalen Konstruktivismus* vertreten die Auffassung, dass jedes Subjekt sein Abbild von der Realität konstruiert, so dass die Realität vollkommen vom jeweiligen erkennenden Subjekt abhängig ist (vgl. Wyssusek, Schwartz, Kremberg et al., 2002, S. 241). An dieser Stelle wird eine *gemäßigt konstruktivistische* Position gewählt (vgl. Schütte, 1999, S. 225 ff.), um zu gewährleisten, dass ein „Sender-Subjekt“ seine Konstruktion eines Objekts aus der Realität an ein „Empfänger-Subjekt“ in der Form transferieren kann, dass das Empfänger-Subjekt mit Hilfe seiner Konstruktion desselben Objekts in der Lage ist, Merkmale des Objekts in der Realität wiederzuerkennen. Die Notwendigkeit der Wahl einer gemäßigt konstruktivistischen Position ist erforderlich, da bei der Einnahme einer radikal konstruktivistischen Position die Möglichkeit eines Wissenstransfers negiert werden müsste. Die Abgrenzung des hier gewählten gemäßigten Konstruktivismus zu einem *kritischen Realismus* erfolgt dadurch, dass nur ein Subjekt die Bedeutung der Konstruktion eines Objekts aus der Realität erkennen kann, während beim Realismus die Bedeutung durch das Objekt erschaffen wird (vgl. Schütte, 1999, S. 227). Aufgrund dieser Dominanz des erkennenden Subjekts gegenüber dem Objekt ergibt sich die Subjektgebundenheit als ein Merkmal für den hier zu erarbeitenden Wissensbegriff.

Die Konstruktion eines Objekts aus der Realität durch ein Subjekt wird durch einen Denkprozess vollzogen. Denken kann als „vorgestelltes Reden“ definiert werden (vgl. Lorenzen, 2000, S. 257), so dass es folglich kein außersprachliches Denken gibt. Daraus folgt als weiteres Merkmal des Wissensbegriffs, dass Wissen sprachlich repräsentiert sein muss. Die Repräsentation kann dabei auch intern gegeben sein, so dass noch keine explizierte Form gegeben sein muss.

Des Weiteren werden im Konstruktivismus Konstruktionen „als Produkte zweckgerichteten menschlichen Handelns“ (vgl. Gethmann, 1996, S. 746) verstanden. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive lässt sich diese Zweckgerichtetheit als Potenzial zur Problemlösung interpretieren.

Zusammenfassend wird Wissen definiert, als Kenntnisse und Fähigkeiten, die sprachlich repräsentiert sind, an Personen gebunden sind und zur Problemlösung eingesetzt werden können.

3.1.2 Abgrenzung von Wissen zu weiteren Begriffen

Wissen wird in der Literatur teilweise unter Rückgriff auf die Begriffe Zeichen, Daten und Information definiert (vgl. Alic, 1997, S. 6; Davenport, Prusak, 1998, S. 26 ff.; Gabriel, Dittmar, 2001, S. 18 f.; Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 3 ff.; Romhardt, 1998, S. 38 ff.; Schmiedel-Blumenthal, 2001, S. 83 f). Zum Verhältnis in dem diese Begriffe zum Begriff des Wissens stehen, finden sich unterschiedliche Auffassungen. Beispielsweise wird zweckorientiertes Wissen als Information (vgl. Meyer, 2002, S. 61; Wittmann, 1979, S. 2263) oder Wissen als vernetzte Information (vgl. Gabriel, Dittmar, 2001, S. 19; Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 3 ff.) definiert. Letzterer Ansatz wird an dieser Stelle aufgegriffen, da die Vernetzung von Informationen Denkprozesse wie das „Verstehen, Verarbeiten und Bewerten von Informationen“ (vgl. Gabriel, Dittmar, 2001, S. 19) erfordert. Wissen entsteht durch die Vernetzung von Informationen (vgl. Gabriel, Dittmar, 2001, S. 19; Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 5 f.). Auch die Entstehung von Informationen setzt Denkprozesse voraus. Informationen entstehen aus Daten, indem eine Einordnung von Daten in einen Kontext erfolgt (vgl. Gabriel, Dittmar, 2001, S. 19). Die Daten ergeben sich aus Zeichen (Zeichen können Buchstaben, Ziffern oder Sonderzeichen sein, wobei unter Sonderzeichen alle denkmöglichen Zeichen gefasst werden. Vgl. Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 3), die gemäß einer Syntax angeordnet worden sind (vgl. Gabriel, Dittmar, 2001, S. 18 f.).

In Abbildung 1 sind die Begriffe Zeichen, Daten, Information und Wissen in Anlehnung an REHÄUSER/KRCMAR in einer Begriffshierarchie angeordnet (vgl. Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 6).

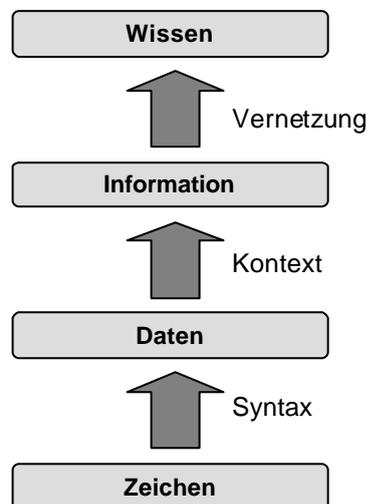


Abbildung 1: Die Begriffshierarchie des Wissens (vgl. Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 6)

3.1.3 Wissensarten

In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze, Wissen in verschiedene Wissensarten auszdifferenzieren (vgl. zu Übersichten über Wissensarten: Albrecht, 1993, S. 47 ff.; Krogh, Venzin, 1995, S. 421; Romhardt, 1998, S. 27 f.). Diese Wissensarten weisen Abhängigkeiten zum jeweils zugrunde liegenden Verständnis des Begriffs Wissen auf. Beispielsweise wäre die Ausdifferenzierung in personales und organisationales Wissen (vgl. hierzu zum Beispiel: Teece, 2000, S. 36 ff.) mit dem Verständnis von Wissen im vorliegenden Projektbericht nicht vereinbar, da nach diesem Verständnis die Personengebundenheit ein Merkmal von Wissen darstellt.

In der Wissensmanagementliteratur hat die Ausdifferenzierung in die Wissensarten *tazites* (anstelle von „tazitem Wissen“ wird in der Literatur auch von „implizitem Wissen“ gesprochen, vgl. Gabriel, Dittmar, 2001, S. 19; Meyer, 2002, S. 62; Mohr, 1999, S. 10 f.; Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 6; Schmiedel-Blumenthal, 2001, S. 88) und *explizites* Wissen besondere Beachtung gefunden (vgl. Rüdiger, Vanini, 1998, S. 467 ff.). Diese Ausdifferenzierung geht auf POLANYI (vgl. z.B. Polanyi, 1959, S. 12) zurück und wurde durch NONAKA (vgl. z.B. Nonaka, 1991, S. 97 ff.) populär gemacht. Das explizite Wissen lässt sich durch eine Person artikulieren. Das tazite Wissen hingegen ist durch eine Person nicht artikulierbar. (In der Literatur finden sich darüber

hinaus zahlreiche weitere Versuche tazes und explizites Wissen zu beschreiben und voneinander abzugrenzen. Vgl. Rüdiger, Vanini, 1998, S. 468 ff.) Tazes Wissen kann Handlungen umfassen, die eine Person unbewusst durchführt und nicht artikulieren kann, wie sie die Handlung durchführt. Als Beispiel kann ein Handwerker angeführt werden, der durch seine praktische Arbeit über Wissen verfügt, ohne dieses Wissen artikulieren zu können (vgl. Nonaka, 1991, S. 98).

3.2 Ziele des Wissensmanagements

In der Literatur finden sich zahlreiche unterschiedliche Ansätze des Wissensmanagements (vgl. z.B. Schmiedel-Blumenthal, 2001, 91 ff). Die Ziele der einzelnen Wissensmanagementansätze stehen dabei in Abhängigkeit zum jeweils zugrunde liegenden Verständnis von Wissen. Beispielsweise führen REHÄUSER/KRCMAR die Nutzung, Veränderung und Fortentwicklung einer organisatorischen Wissensbasis mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie an (vgl. Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 18). Aufgrund der Personengebundenheit des im vorliegenden Projektbericht gewählten Wissensbegriffs muss die Möglichkeit der Existenz einer organisatorischen Wissensbasis jedoch abgelehnt werden.

Da Wissen das Ergebnis von Denkprozessen ist, besteht die Gefahr, dass Personen ihr Wissen nicht in ihrem Gedächtnis behalten. Da der Verlust von Wissen zur Folge haben kann, dass Probleme nicht mehr oder nur weniger effektiv gelöst werden können, besteht ein Ziel des Wissensmanagements in der *Erhaltung von existentem Wissen* (vgl. Weggeman, 1999, S. 217).

Darüber hinaus wird ein weiteres Ziel in der *Erzeugung von Wissen* gesehen, da durch eine Zunahme von Wissen das Problemlösungspotenzial vergrößert wird. Um die Zunahme des Wissens einer Person zu fördern, ist der Wissenstransfer zwischen den Akteuren in einer Organisation und zwischen Akteuren in verschiedenen Organisationen zu ermöglichen. Beim Wissenstransfer besteht jedoch die Gefahr, dass bestimmte Personen unerwünscht Wissen erlangen. Beispielsweise könnte bei einer Kooperation zweier Unternehmen zur Entwicklung eines gemeinsamen Produkts eine Person zu Wissen aus dem kooperierenden Unternehmen gelangen. Das könnte zur Folge haben, dass das Unternehmen dieser Person nicht mehr auf das andere Unternehmen angewiesen ist, da es das Produkt aufgrund dieses Wissens alleine entwickeln kann. Aufgrund dessen wird als Ziel des Wissensmanagements nicht die Förderung des intra- und interorganisationalen Wissenstransfers formuliert, sondern die *Steuerung des intra- und interorganisationalen Wissenstransfers*.

Die drei genannten Ziele des Wissensmanagements können – wie in Abbildung 2 dargestellt – als Subziele zum Ziel *Deckung des Wissensbedarfs durch das Wissensangebot* (vgl. Rehäuser, Krcmar, 1996, S. 17; ferner Meyer, 2002, S. 67) verstanden werden, da sie auf eine Vergrößerung des Wissensangebots wirken.

Da zur Erreichung der Ziele des Wissensmanagements Ressourcen gebunden werden müssen, wird als weiteres Ziel des Wissensmanagements die *effektive und effiziente Nutzung des Wissens* formuliert. Die effektive Nutzung des Wissens meint, dass Personen im Unternehmen gemäß ihrem Wissen eingesetzt werden, so dass sie Probleme (zeit-)effizient lösen können.

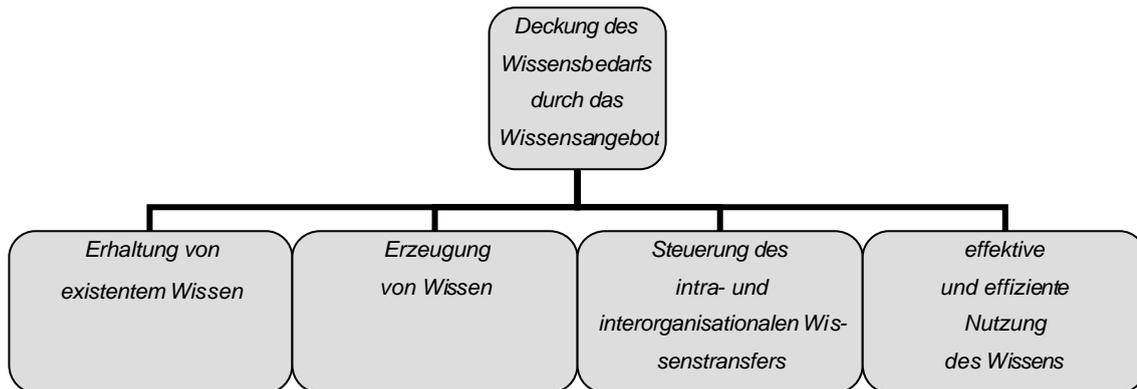


Abbildung 2: Ziele des Wissensmanagements

3.3 Motiv, Motivation, Motivationseffizienz

3.3.1 Motiv und Motivation

Den Begriffen *Motiv* und *Motivation* kommt im Rahmen des Projekts MOTIWIDI eine hohe Bedeutung zu, da eine zentrale Fragestellung des Projekts darin besteht, wie Beziehungen innerhalb eines Netzwerks zu gestalten sind, damit die Mitarbeiter über die Motivation verfügen, ihr Wissen an andere Mitarbeiter im Netzwerk zu explizieren.

Über den Begriff des Motivs existieren in der Literatur unterschiedliche Auffassungen. Ein Motiv kann zum Beispiel als ein Beweggrund für ein Verhalten aufgefasst werden (vgl. Rosenstiel, 2001a, S. 6). Ein anderes Begriffsverständnis versteht unter einem Motiv gar die Fähigkeit einer Person, Objekte wahrzunehmen, durch diese Wahrnehmung eine Anregung zu erfahren, die einen Impuls für eine bestimmte Handlung oder gar die Handlung nach sich zieht (vgl. Schneider, Schmalt, 1981, S. 12). Letzterem Begriffsverständnis wird jedoch nicht gefolgt, da dieses impliziert, dass ein bestimmtes Verhalten oder eine Handlung nicht „personenintern“ ausgelöst werden kann. Von einer triebtheoretischen Perspektive (vgl. Edelmann, 2000, S. 243 ff.), die berücksichtigt, dass ein personeninternes Motiv – im Sinne eines Triebes, der ein Verhalten ohne die Wahrnehmung von Objekten auslöst – existieren kann, muss bei diesem Begriffsverständnis abstrahiert werden.

Unter Motivation kann die Entstehung von Verhalten aufgrund verschiedener aktivierter Motive verstanden werden (vgl. Rosenstiel, 2001a, S. 6). Ein Motiv ist aktiviert, sobald es der jeweiligen Person bewusst ist (vgl. Rosenstiel, 2001a, S. 8; Rosenstiel, 2001b, S. 8 ff.).

In Anlehnung an EDELMANN kann Motivation aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden (vgl. Edelmann, 2000, S. 243 ff.):

- ❑ Triebtheoretische Perspektive: Aktivierung durch (personeninterne) Mangel- oder Überschusssituation, die durch Aktivitäten ausgeglichen werden.
- ❑ „Neugier“ – Perspektive: Aktivierung durch Schließung einer Lücke zwischen Wahrgenommenem und Bekanntem.
- ❑ „Anreiztheoretische“ – Perspektive: Aktivierung einer Person durch die Anregung eines Motivs durch „Aufforderung“ aus deren Umfeld.
- ❑ Entscheidungs- und austauschorientierte Perspektive: Aktivierung auf Basis subjektiver Kosten-Nutzen-Kalküle.

Im Rahmen des Projekts MOTIWIDI steht die *anreiztheoretische Perspektive* im Vordergrund, da Mitarbeiter durch die Schaffung von Anreizen zur Explizierung ihres Wissens motiviert werden können.

3.3.2 Motivationseffizienz

In Anlehnung an FRESE erfolgt im Rahmen des Projekts MOTIWIDI eine Konzeptualisierung von Effizienz durch eine Dichotomisierung in die Effizienzklassen Koordinations- und Motivationseffizienz (vgl. Frese, 2000, S. 258 ff.).

FRESE legt der Koordinationseffizienz zum einen Autonomiekosten zugrunde, die entstehen, wenn im Zuge der Arbeitsteilung durch einzelne Personen suboptimale Entscheidungen getroffen werden (vgl. Frese, 2000, S. 259 ff.). Zum anderen werden Abstimmungskosten betrachtet, die durch den Ressourceneinsatz bei der Beschaffung von Wissen als Grundlage für Entscheidungsfindungen entstehen (vgl. Frese, 2000, S. 259 ff.). Die Frage, wie die Durchführung von Aktivitäten koordiniert wird, tritt im Rahmen des Projekts MOTIWIDI jedoch in den Hintergrund.

Vielmehr erfolgt eine Betrachtung der Motivationseffizienz, um zu gewährleisten, dass Personen zur Explizierung ihres Wissens zu Koordinationszwecken in hohem Maß motiviert sind. FRESE beschreibt Motivationseffizienz wie folgt: „Gegenstand der Motivationseffizienz ist die Gestaltung der Organisationsstruktur im Hinblick darauf, daß die verbleibenden Verhaltensspielräume der Mitarbeiter von diesen möglichst unternehmenszielkonform ausgefüllt werden.“ (Frese, 2000, S. 273). Darüber hinaus stellt er die Hypothese auf, dass sich eine hohe Motivationseffizienz tendenziell durch eine Entbürokratisierung erzielen lässt (vgl. Frese, 2000, S. 274). Er führt drei

Kriterien der Motivationseffizienz ein, deren Erfüllung einer Entbürokratisierung dienen soll (vgl. Frese (2000), S. 274 ff.):

- ❑ Kriterium der Eigenverantwortung: Eine hohe Eigenverantwortung im Sinne eines großen Entscheidungsspielraums wirkt sich motivierend auf Mitarbeiter aus.
- ❑ Kriterium der Überschaubarkeit: Eine hohe Überschaubarkeit wirkt sich motivierend auf Mitarbeiter aus. Eine hohe Überschaubarkeit ist durch abgeschlossene organisatorische Einheiten gegeben, die „keine oder nur wenige Interdependenzen“ zu anderen Bereichen aufweisen.
- ❑ Kriterium des Marktdrucks: Informationen über den Markt als Vergleichsmaßstab sollen die Mitarbeiter dazu motivieren, die eigenen Vorgehensweisen kritisch zu überprüfen.

3.4 Unternehmensnetzwerk und Dienstleistungsnetzwerk

Für den Begriff des Netzwerks (die Begriffe Netzwerk und Unternehmensnetzwerk werden im Folgenden synonym verwendet) finden sich in der Literatur eine Reihe unterschiedlicher Definitionen (vgl. Klein, 1995, S. 326 ff.; Sydow, Windeler, 1994, S. 2; Zbornik, 1996, S. 48 f.).

Einige Autoren bilden eine Typologie von Koordinationsformen aus den Begriffen Markt, Netzwerk und Hierarchie (vgl. Wohlgemuth, Hess, 1999, S. 1; Sydow, 1995a, S. 179; Sydow, Windeler, 1994, S. 2; Zbornik, 1996, S. 48). Die Unterscheidung in Markt und Hierarchie geht auf Williamson zurück, der im Rahmen der Transaktionskostentheorie die Frage zu beantworten versuchte, warum eine Koordination der Leistungserstellung teilweise über den Markt und teilweise in einer Hierarchie erfolgt. (Vgl. Williamson, 1975, S. 20 ff.). Die Koordinationsform des Markts ist durch lose Bindungen zwischen den Marktpartnern gekennzeichnet (vgl. Sydow, 2001b, S. 243). Die Koordination erfolgt im Wesentlichen über den Marktpreis und Leistungen werden möglichst vollständig in Verträgen festgelegt (vgl. Sydow, 2001b, S. 243). Die Koordinationsform der Hierarchie ist hingegen durch feste Bindungen gekennzeichnet. Diese Bindungen werden durch Verträge erzielt, die im Hinblick auf die auszuführenden Aktivitäten unspezifisch sind (vgl. Sydow, 2001b, S. 244). Deswegen enthält der Vertrag in der Koordinationsform der Hierarchie das Recht, Anweisungen zu erteilen, so dass die Koordination über Anweisungen erfolgen kann (vgl. Sydow, 2001b, S. 244). In dieser Typologie stellen Markt und Hierarchie zwei Extreme dar. Das Netzwerk wird als eine hybride Koordinationsform im Kontinuum zwischen diesen beiden Extremen verstanden (vgl. Sydow, 1995a, S. 179; Sydow, 1995b, S. 630; Sydow, Windeler, 1994, S. 2; Zbornik, 1996, S. 48). Innerhalb dieser Typologie kann die Koordinationsform Netzwerk mit denselben Merkmalen beschrieben werden, die zur Beschreibung von Markt und Hierarchie herangezogen werden (vgl. Siebert, 2001, S. 11; Sydow, 2001b, S. 244).

Demgegenüber steht das Begriffsverständnis, dass es sich bei einem Netzwerk um eine eigenständige Koordinationsform handelt, da diese Merkmale aufweist, die sich bei den Koordinationsformen Markt und Hierarchie nicht finden (vgl. Klein, 1995, S. 326 ff.). Bei einer Einordnung des Netzwerks als hybrider Koordinationsform aus Markt und Hierarchie fänden diese Merkmale keine Berücksichtigung (vgl. Klein,

1995, S. 326 ff.). Diesem Begriffsverständnis wird im vorliegenden Projektbericht gefolgt.

Im Gegensatz zum Netzwerk ist das Merkmal der „kooperativen Zusammenarbeit“ weder für Markt noch Hierarchie konstituierend, da die Koordination über Kauf und Verkauf bzw. Anweisungen erfolgt. In einem Unternehmensnetzwerk ist die kooperative Zusammenarbeit notwendig, damit die Unternehmen gemeinsam Leistungen erbringen können. Dieses kann am Beispiel einer gemeinsamen Produktentwicklung durch mehrere Unternehmen verdeutlicht werden. Zum einen werden nicht nur in eine Richtung Anweisungen von einem Unternehmen an die anderen Unternehmen gegeben, da das Recht zur Anweisung nicht gegeben ist. Zum anderen werden nicht sämtliche Leistung am Markt gekauft, sondern durch die zum Netzwerk gehörenden Unternehmen erbracht.

Darüber hinaus herrscht in der Literatur Uneinigkeit darüber, ob unter einem Netzwerk eine kooperative Zusammenarbeit von mindestens zwei (vgl. Thorelli, 1986, S. 37) oder mindestens drei (vgl. Hess, Wohlgemuth, Schlembach, 2001, S. 68; Wohlgemuth, Hess, 1999, S. 3) Unternehmen zu verstehen ist. Im vorliegenden Projektbericht wird WOHLGEMUTH/HESS gefolgt, die unter einer kooperativen Zusammenarbeit von zwei Unternehmen eine Allianz oder ein Joint Venture verstehen, während für ein Unternehmensnetzwerk mindestens drei Unternehmen erforderlich sind (vgl. Wohlgemuth, Hess, 1999, S.3).

Zusammenfassend wird ein Unternehmensnetzwerk definiert als ein auf die Erbringung einer Leistung ausgerichtete kooperative Zusammenarbeit von mindestens drei Unternehmen, die zumindest in Bezug auf den Kooperationsbereich wirtschaftlich abhängig sind (in Anlehnung an: Hess, Wohlgemuth, Schlembach, 2001, S. 68).

In der Literatur finden sich zahlreiche weitere Merkmale, die Netzwerken zugeordnet werden (vgl. Brütsch, 1999, 18 ff.; Price, 1996, S. 94; Wohlgemuth, Hess, 1999, S. 3 f.). Diese Merkmale werden zum Teil dazu verwendet, verschiedene Netzwerktypen zu identifizieren (vgl. Brütsch, 1999, 18 ff.; Klein, 1995, S. 345 ff.; Sydow, 2001a, S. 298 ff.; Zbornik, 1996, S. 48). Im Projekt MOTIWIDI wird mit Dienstleistungsnetzwerken ein Netzwerktyp betrachtet. Ein Dienstleistungsnetzwerk bezeichnet die auf die Erbringung einer Dienstleistung ausgerichtete Zusammenarbeit von wenigstens drei Unternehmen, die jedoch zumindest in Bezug auf den Kooperationsbereich wirtschaftlich abhängig sind (vgl. Ahlert, Evanschitzky, 2003, S. 46).

3.5 Beziehungsarten – ein generisches Raster

In Abbildung 3 ist ein generisches Beziehungsartenraster dargestellt. Eine Beziehung kann zwischen zwei einzelnen Personen, einer einzelnen Person und einer Gruppe aus Personen und zwischen zwei Gruppen aus Personen bestehen. In der linken Spalte der Tabelle in Abbildung 3 sind diese drei Möglichkeiten vermerkt. In den beiden rechten Spalten der Tabelle wird unterschieden, dass diese drei Möglichkeiten an Beziehungen innerhalb eines Unternehmens (unternehmensintern) oder über Unternehmensgrenzen hinweg (unternehmensübergreifend) existieren können. Insgesamt ergeben sich anhand dieses generischen Beziehungsrasters sechs verschiedene Beziehungsarten, für die in Abbildung 3 Beispiele angeführt sind. Anhand der Beispiele wird deutlich, dass eine Gruppe aus Personen sowohl eine Abteilung innerhalb eines Unternehmens als auch ein gesamtes Unternehmen sein kann.

Beziehungsarten	unternehmensintern	unternehmensübergreifend
Person zu Person	Mitarbeiter in Unternehmen A – Mitarbeiter in Unternehmen A	Mitarbeiter in Unternehmen A – Mitarbeiter in Unternehmen B
Person zu Gruppe	Mitarbeiter in Unternehmen A – Unternehmen A	Mitarbeiter A in Unternehmen A – Unternehmen B
Gruppe zu Gruppe	Abteilung A in Unternehmen A – Abteilung B in Unternehmen A	Unternehmen A – Unternehmen B

Abbildung 3: Generisches Beziehungsartenraster

Für das Projekt MOTIWIDI können diese Beispiele teilweise bereits etwas genauer spezifiziert werden, da zwei bestimmte Szenarien betrachtet werden. Zum einen ist dieses das „Industrie-Handels-Szenario“ das Beziehungen zwischen Industrie- und Handelsunternehmen sowie Abteilungen – insbesondere Filialen – in verteilten Handelsunternehmen umfasst. Zum anderen ist dieses ein „Support-Szenario“, das die Beziehung zwischen Handelsunternehmen und Beratungsunternehmen umfasst.

3.6 Beziehungsmanagement (Relationship Management)

Unter *Beziehungsmanagement* werden teilweise nur die Beziehungen zu unternehmensexternen Anspruchsgruppen gefasst (vgl. Diller, Kusterer, 1988, S. 212), wie beispielsweise Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Interessenverbände und Kapitalgeber. Insbesondere den Kunden ist in der Marketingliteratur unter der Bezeichnung *Customer Relationship Management* große Aufmerksamkeit geschenkt worden (vgl. z.B. Stone, Woodcock, Wilson, 1996, S. 675 ff.). Im Kontext des Wissensmanagements sind jedoch auch die Beziehungen zwischen den Akteuren innerhalb eines Unternehmens relevant. Aufgrund dessen wird im Rahmen des Projekts MOTIWIDI den Ansätzen des Beziehungsmanagements gefolgt, die nicht nur die Beziehungen zu unternehmensexternen Anspruchsgruppen berücksichtigen, sondern auch die Beziehungen der Akteure innerhalb eines Unternehmens – als unternehmensinterner Anspruchsgruppe – mit einbeziehen (vgl. Beckett-Camarata, Camarata, Barker, 1998, S. 76). Die Akteure innerhalb eines Unternehmens sind im Wesentlichen dessen Mitarbeiter. Gegebenenfalls sind darüber hinaus unternehmensintern die Beziehungen zu Gremien, wie beispielsweise einem Betriebsrat oder Lenkungsausschüssen für das Projektmanagement oder im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen zu berücksichtigen. In Abbildung 4 sind wesentliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens angeführt, die beim hier gewählten ganzheitlichen Ansatz des Beziehungsmanagements berücksichtigt werden müssen.

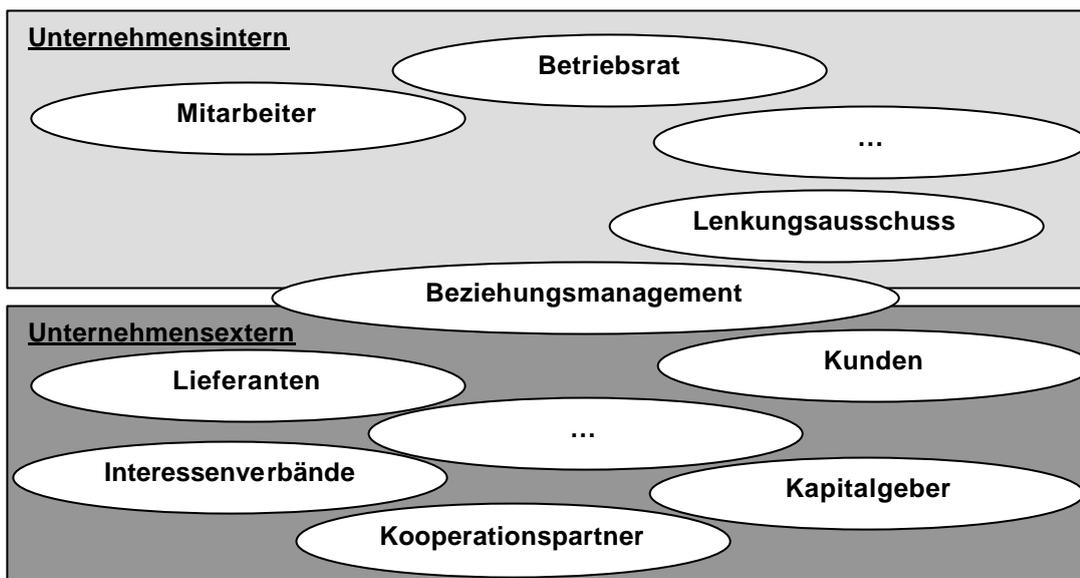


Abbildung 4: Anspruchsgruppen als Bezugsobjekte des Beziehungsmanagement

Das Beziehungsmanagement beschäftigt sich mit dem Problem, wie diese Beziehungen gestaltet werden müssen, damit die Ziele eines Unternehmens erfüllt werden.

Zusammenfassend wird im Projekt MOTIWIDI unter Beziehungsmanagement „die Planung, Steuerung und Kontrolle der Beziehungen zu den wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens“ verstanden.

3.7 Balanced Scorecard

Die *Balanced Scorecard* geht auf KAPLAN/NORTON (vgl. Kaplan, Norton, 1997) zurück, die diese als Instrument des strategischen Managements konzipiert haben. Sie dient in erster Linie der Eliminierung von Diskrepanzen zwischen Strategieplanung und -implementierung eines Unternehmens (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 184).

Darüber hinaus sollen mit der Balanced Scorecard Mängel klassischer Performance Measurement-Systeme überwunden werden – die Balanced Scorecard:

- ❑ umfasst nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Kennzahlen (vgl. Kaplan, Norton, 1996, S. 75 ff.; Kaplan, Norton, 1997, S. 7 f.; Müller, 2000, S. 70).
- ❑ berücksichtigt nicht nur vergangenheitsorientierte, sondern auch zukunftsorientierte Kennzahlen. Mit vergangenheitsorientierten Kennzahlen sind traditionelle Ergebniskennzahlen („Spätindikatoren“) – wie z.B. Rentabilität und Marktanteil – gemeint. Mit zukunftsorientierten Kennzahlen sind sogenannte Leistungstreiber („Frühindikatoren“) – wie z.B. Taktzeiten und Fehlerquoten – gemeint (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 7 ff.; Engel, 2001, S. 54 ff.).
- ❑ umfasst nicht nur Kennzahlen, die die Unternehmensleistung aus unternehmensinterner Perspektive beurteilen, sondern auch aus unternehmensexterner Perspektive (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 10 ff.).
- ❑ dient nicht nur der Unternehmensleitung sondern – durch ihre Implementierung auf allen Hierarchieebnen – allen Mitarbeitern des Unternehmens (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 8 ff.).

Um eine Balanced Scorecard in einem Unternehmen einzuführen, ist zunächst eine Strategie zu formulieren (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 11). Dann werden für die – in Abbildung 5 dargestellten – Perspektiven der Balanced Scorecard aus der Strategie des Unternehmens Ziele und Kennzahlen abgeleitet (vgl. Kaplan, Norton, 1997, S. 8; Kaplan, Norton, 1996, S. 82). Kennzahlen und Ziele müssen in einer Ursache-Wirkungsbeziehung zueinander stehen, damit gewährleistet ist, dass die Ziele erreicht werden – und die Strategie somit umgesetzt wird –, indem die Mitarbeiter die „Vorgaben“ (Zielwerte) für die Kennzahlen erreichen. Durch den Vergleich der Zielwerte der Kennzahlen mit den Istwerten haben Führungskräfte zudem

Kontrollmöglichkeit und können gegebenenfalls korrigierend eingreifen (vgl. Kaplan, Norton, 1996, S. 84 f.).

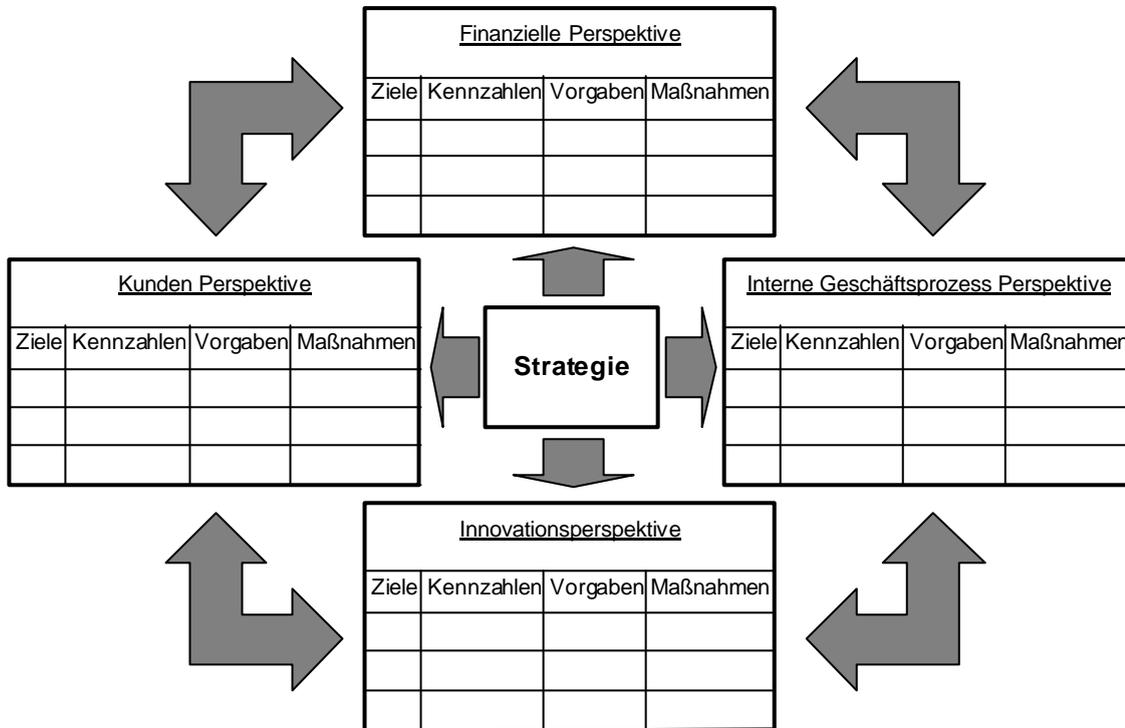


Abbildung 5: Darstellung einer Balanced Scorecard nach KAPLAN/NORTON (In Anlehnung an Kaplan, Norton, 1996, S.76; Kaplan, Norton, 1997, S. 9)

In Abbildung 5 ist eine Balanced Scorecard mit den vier von KAPLAN/NORTON vorgeschlagenen Perspektiven dargestellt (vgl. Kaplan, Norton, 1996, S. 75 ff.; Kaplan, Norton, 1997, S. 8 ff.). In Abhängigkeit vom Ziel der Anwendung einer Balanced Scorecard können gegebenenfalls Perspektiven gestrichen, Perspektiven ergänzt oder andere Perspektiven verwendet werden (vgl. Johnson, 1998, S. 35 f.; Mende, Stier, 2002, S. 101 ff.; Müller, 2000, S. 71 ff.).

3.8 Relationship Management Balanced Scorecard

Im Rahmen des Projekts MOTIWIDI wird eine *Relationship Management Balanced Scorecard (RMBSC)* entwickelt. Die RMBSC dient der Bewertung und der auf der Bewertung basierenden Gestaltung von Beziehungen. Aufgrund des im Projekt MOTIWIDI gewählten „ganzheitlichen“ Ansatzes des Beziehungsmanagements werden mit der Relationship Management Balanced Scorecard die Beziehungen zu allen wesentlichen Anspruchsgruppen bewertet.

Anstatt der vier Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard von KAPLAN/NORTON (vgl. Abbildung 5) wird die Relationship Management Balanced Scorecard über je eine Perspektive für jede wesentliche Anspruchsgruppe verfügen, so dass diese zumindest folgende Perspektiven umfasst:

- Lieferantenperspektive,
- Kundenperspektive,
- Mitarbeiterperspektive,
- Kooperationspartnerperspektive.

Gegebenenfalls wird die Relationship Management Balanced Scorecard um weitere Perspektiven ergänzt, sofern im Rahmen des Projekts MOTIWIDI weitere wesentliche Anspruchsgruppen identifiziert werden.

3.9 Vertrauen

In der Literatur wird häufig die Bedeutung von Vertrauen für erfolgreiche Beziehungen akzentuiert (vgl. Bleicher, 1995, S. 393; Diller, Kusterer, 1988, S. 216 ff.; Kale, Singh, Perlmutter, 2000, S. 220; Meier, 1995, S. 139 f.; Wagner, 2002, S. 79) und konstatiert, dass Vertrauen den Wissenstransfer begünstigt (vgl. Kale, Singh, Perlmutter, 2000, S. 221) oder gar eine Voraussetzung für den Wissenstransfer darstellt (vgl. z.B. Krogh, 1998, S. 137 ff.; Davenport, Prusak, 1998, S. 83; Yetim, 2000, S. 57).

Der Begriff des Vertrauens wird jedoch nur zum Teil präzisiert. In Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext einer Definition von Vertrauen, wird hierzu auf verschiedene Merkmale zurückgegriffen (vgl. Blomqvist, 1997, S. 272 ff.; Kenning, 2002, S. 8 ff.). KENNING entwickelt eine Definition von Vertrauen auf Basis von in der Literatur angeführten Merkmalen (vgl. Kenning, 2002, S. 11 f.):

- ❑ Zukunftsorientierung: Vertrauen bezieht sich immer auf zukünftige Situationen.
- ❑ Risiko und Unsicherheit: Durch Vertrauen werden mit einer „individuell bestimmten Wahrscheinlichkeit“ zukünftige Ereignisse ausgeschlossen.
- ❑ Vergangenheitsbezug: Vertrauen entsteht auf Basis von Erfahrungen.
- ❑ Fehlende Kontrollmöglichkeit: Dem Vertrauensgeber mangelt es an Kontrollmöglichkeiten.
- ❑ Verlustgefahr: Bei Vertrauensmissbrauch kann der Schaden größer sein als der Nutzen bei vertrauensvollem Verhalten.

In enger Anlehnung an KENNING wird folgende Definition von Vertrauen gewählt: Vertrauen ist das auf zukünftige, unsichere Situationen gerichtete Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens, das auf bisherigen Erfahrungen einer Person beruht. Es ist mit der Erbringung einer riskanten Vorleistung und einer Verlustgefahr seitens des Vertrauensgebers verbunden und geht mit dem Fehlen von Kontrollmöglichkeiten einher (vgl. Kenning, 2002, S. 12).

4 Fazit

In diesem Projektbericht wurden ein inhaltlicher und ein terminologischer Rahmen für das Projekt MOTIWIDI gelegt.

Der inhaltliche Rahmen wird durch die zeitlich nachgelagerten Arbeitspakete gefüllt. Der terminologische Rahmen bedarf gegebenenfalls einer Vervollständigung in der Zukunft. Darüber hinaus werden einige der vorgestellten Konstrukte – wie insbesondere das generische Beziehungsartenraster und die Relationship Management Balanced Scorecard – in den folgenden Arbeitspaketen weiter ausgearbeitet, so dass diese Konstrukte zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls noch eine Präzisierung erfahren können.

Literatur

Ahlert, D.; Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke, Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich. Berlin – Heidelberg 2003.

Albert, H. (1991): Traktat über kritische Vernunft. 5. Aufl., Tübingen 1991.

Albrecht, F. (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen. Dissertation an der Technischen Universität Berlin 1992, Frankfurt am Main 1993.

Alic, J. A. (1997): Knowledge, Skill, And Education In The New Global Economy. In: Futures, Vol. 29 (1997), No.1, S. 5-16.

Becker, F. G. (1997): Erfolgsfaktor "Projektmanagement". In: Marktforschung & Management, 41. Jg. (1997), Heft 6, S. 226-227.

Beckett-Camarata, E. J.; Camarata, M. R.; Barker, R. T. (1998): Integrating Internal and External Customer Relationships through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment. In: Journal of Business Research, Vol. 41 (1998), No. 1, S. 71-81.

Bleicher, K. (1995): Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 64. Jg. (1995), Heft 6, S. 390-395.

Blomqvist, K. (1997): The Many Faces Of Trust. In: Scandinavian Journal of Management, Vol. 13 (1997), No. 3, S. 271-286.

Brütsch, D. (1999): Gestaltung virtueller Organisationen - Neue Chancen durch den Aufbau von kooperativen Netzwerken. Dissertation an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, Zürich 1999.

Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998): Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß... – Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/Lech 1998.

Diller, H.; Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg. (1988), Heft 3, S. 211-220.

Dohr, M. (1999): Vom Individuellen Zum Kollektiven Wissen. In: Office Management, 47. Jg. (1999), Heft 4, S. 34-35.

Engel, A. (2001): Ausgewählte Kennzahlen der Balanced Scorecard. In: Kostenrechnungspraxis, 45. Jg. (2001), Sonderheft 3, S. 54-59.

Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen. 8. Aufl., Wiesbaden 2000.

Gabriel, R.; Dittmar, C. (2001): Der Ansatz des Knowledge Managements im Rahmen des Business Intelligence. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 38. Jg. (2001), Heft 222, S. 17-28.

Gethmann, C. F. (1996): Wissenschaftstheorie, konstruktive. In: Mittelstraß, J. (Hrsg.): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie. Bd. 4. Stuttgart – Weimar 1996, S.746-758.

Hess, T.; Wohlgemuth, O.; Schlembach, H.-G. (2001): Bewertung von Unternehmensnetzwerken – Methodik und erste Erfahrung aus einem Pilotprojekt. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 70. Jg. (2001), Heft 2, S. 68-74.

Hoffmann, W.H. (1999): Ökonomie von Unternehmensnetzwerken: Theoretische Einsichten und empirische Befunde. In: Sydow, J.; Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München – Mering 1999, S. 31-61.

Johnson, S. D. (1998): Application of the Balanced Scorecard Approach. In: Corporate Environmental Strategy, Vol. 5 (1998), No. 4, S. 34-41.

Jost, P.-J. (2000): Konfliktmanagement und das Organisationsproblem. In: Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg. (2000), Heft 4, S. 510-524.

Kale, P.; Singh, H.; Perlmutter, H. (2000): Learning And Protection Of Proprietary Assets In Strategic Alliances: Building Relational Capital. In: Strategic Management Journal, Vol. 21 (2000), No. 3, S. 217-237.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996), No. 1, S. 75-85.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.

Kenning, P. (2002): Customer Trust Management – Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel. Dissertation an der Universität Münster 2001, Wiesbaden 2002.

Klein, S. (1995): Die Konfiguration von Unternehmensnetzwerken – ein Parson'scher Bezugsrahmen. In: Schneeweiß, C.; Haase, K.D.; Wilhelm, J. (Hrsg.): Dimensionierung des Unternehmens. Stuttgart 1995, S. 323-357.

Krogh, G. von (1998): Care in knowledge creation. In: California Management Review, Vol. 40 (1998), No. 3, S. 133-153.

Krogh, G. von; Venzin, M. (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Die Unternehmung, 49. Jg. (1995), Heft 6, S. 417-436.

Lorenzen, P. (2000): Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie. Stuttgart – Weimar 2000.

Meier, J. (1995): The importance of relationship management in establishing successful interorganizational systems. In: Journal of Strategic Information Systems, Vol. 4 (1995), No. 2, S. 135-148.

Mende, M.; Stier, S. (2002): Den Vertrieb steuern mit der Balanced Scorecard. In: Harvard Business Manager, 24. Jg. (2002), Heft 2, S. 96-107.

Meyer, J. (2002): IT-gestütztes Wissensmanagement. In: Das Wirtschaftsstudium, 31. Jg. (2002), Heft 1, S. 61-64.

Mohr, H. (1999): Wissen – Prinzip und Ressource. Berlin – Heidelberg – New York et al. 1999.

Müller, A. (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. Stuttgart 2000.

Nonaka, I. (1991): The Knowledge-Creating Company. In: Harvard Business Review, Vol. 69 (1991), November-December, S. 96-104.

Polanyi, M. (1959): The Study Of Man. Chicago – London 1959.

Price, H. (1996): The anthropology of the supply chain: Fiefs, clans, witch-doctors and professors. In: European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 2 (1996), No. 2-3, S. 87-105.

Probst, G. J. B.; Büchtel, B. S. T. (1998): Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft. 2. Aufl., Wiesbaden 1998.

Rehäuser, J.; Krcmar, H. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6 – Wissensmanagement. Berlin – New York 1996, S. 1-40.

Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen 1998.

Rode, N. (2001): Wissensmarketing – Strategische Entscheidungsoptionen für Anbieter von Wissen. Wiesbaden 2001.

Romhardt, K. (1998): Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Dissertation an der Université de Genève 1998, Wiesbaden 1998.

Rosenstiel, L. von (2001a): Motivation im Betrieb. 10. Aufl., Leonberg 2001.

Rosenstiel, L. von (2001b): Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 2. Aufl., München 2001.

Rüdiger, M.; Vanini, S. (1998): Das Tacit knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. In: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1998), Heft 4, S. 467-480.

Scherer, A. G. (2001): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 4. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 2001, S. 1-37.

Schmiedel-Blumenthal, P. (2001): Entwicklung eines ganzheitlichen Wissensmanagements zur erfolgreichen Umsetzung von industriellen Innovationen. Dissertation an der Handelshochschule Leipzig 2000, Lohmar – Köln 2001.

Schneider, K.; Schmalt, H.-D. (1981): Motivation. Stuttgart 1981.

Schütte, R. (1999): Basispositionen in der Wirtschaftsinformatik – ein gemäßigt-konstruktivistisches Programm. In: Becker, J.; König, W.; Schütte, R. et al.: Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie. Wiesbaden 1999, S. 211-241.

Siebert, H. (2001): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 7-27.

Sjurts, I. (1998): Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? In: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1998), Heft 3, S. 283-298.

Stone, M. ; Woodcock, N.; Wilson, M. (1996): Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management. In: Long Range Planning, Vol. 29 (1996), No. 5, S. 675-683.

Sydow, J. (1995a): Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Theoretische und empirische Einsichten. In: Schneeweiß, C.; Haase, K.D.; Wilhelm, J. (Hrsg.): Dimensionierung des Unternehmens. Stuttgart 1995, S. 177-200.

Sydow, J. (1995b): Netzwerkorganisation – Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg. (1995) Heft 12, S. 629-634.

Sydow, J. (2001a): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der „Managementforschung“. 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 293-339.

Sydow, J. (2001b): Zwischenbetriebliche Kooperationen. In: Jost, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 2001, S. 241-271.

Sydow, J.; Windeler, A. (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen 1994, S. 1-21.

Teece, D. J. (2000): Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. In: Long Range Planning, Vol. 33 (2000), No. 1, S. 35-54.

Thorelli, H. B. (1986): Networks: between hierarchies and markets. In: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), No. 1, S. 37-51.

Wagner, S. M. (2002): Gestaltung von Beziehungsmustern in Supply Chains. In: Logistik Management, 4. Jg. (2002), Heft 4, S. 71-88.

Weggeman, M. (1999): Wissensmanagement – Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens. Bonn 1999.

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications – A Study in the Economics of Internal Organization. London 1975.

Wohlgemuth, O.; Hess, T. (1999): Erfolgsbestimmung in Kooperationen: Entwicklungsstand und Perspektiven. In: Arbeitspapiere der Abteilung Wirtschaftsinformatik II an der Universität Göttingen, Nr. 6, Göttingen 1999.

Wyssusek, B.; Schwartz, M.; Kremberg, B. et al. (2002): Erkenntnistheoretische Aspekte bei der Modellierung von Geschäftsprozessen. In: Das Wirtschaftsstudium, 31. Jg. (2002), Heft 2, S. 238-246.

Yetim, F. (2000): Vertrauen in Informationstechnologie: eine kulturelle Angelegenheit? In: Information Management & Consulting, 15. Jg. (2000), Heft 4, S. 57-61.

Zbornik, S. (1996): Elektronische Märkte, elektronische Hierarchien und elektronische Netzwerke. Konstanz 1996.