

**Boundary Spanner
als Promotoren des
Wissensmanagementprozesses
in Unternehmensnetzwerken**

Simone Reineke

Arbeitspapier Nr. 15 (Juli 2006)

ISSN 1612-5355

Herausgeber:

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen
Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie
is@wiso.uni-dortmund.de
www.wiso.uni-dortmund.de/IS

Prof. Dr. Johannes Weyer
Fachgebiet Techniksoziologie
johannes.weyer@uni-dortmund.de
www.wiso.uni-dortmund.de/TS

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Universität Dortmund
D-44221 Dortmund

Ansprechpartnerin:

Dipl.-Päd. Martina Höffmann, e-mail: m.hoeffmann@wiso.uni-dortmund.de

Die Soziologischen Arbeitspapiere erscheinen in loser Folge. Mit ihnen werden Aufsätze (oft als Preprint), sowie Projektberichte und Vorträge publiziert. Die Arbeitspapiere sind daher nicht unbedingt endgültig abgeschlossene wissenschaftliche Beiträge. Sie unterliegen jedoch in jedem Fall einem internen Verfahren der Qualitätskontrolle. Die Reihe hat das Ziel, der Fachöffentlichkeit soziologische Arbeiten aus der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund vorzustellen. Anregungen und kritische Kommentare sind nicht nur willkommen, sondern ausdrücklich erwünscht.

Abstract

The paper refers to the recently ongoing discussions about organizational networks as a new form to organize economic activities and the management of knowledge as an important resource for economic value. In this discourse the question about how to organize the knowledge transfer between different organizations as members of one organizational network arises. The concept of boundary spanning will be used here to help explaining this transfer of knowledge. Therefore theoretical assumptions about the boundary spanning concept are made before it is applied to the knowledge management process in organizational networks. Afterwards the conceptual considerations will be verified on basis of a case study. The analysis of the Rockwool International A/S knowledge managing process has the aim to settle the questions, whether boundary spanners enable the transfer of particularly implicit knowledge between organizations of one network and whether trust between networking partners plays an important role in a cross-border knowledge managing process.

Zusammenfassung

Die Argumentationsstruktur dieser Arbeit bezieht sich auf die aktuellen sozialwissenschaftlichen Debatten über Unternehmensnetzwerke als neue Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten und das Management des immer wichtiger erscheinenden Produktionsfaktors Wissen. In diesem Rahmen stellt sich zunehmend die Frage der Organisation des Wissens über Unternehmensgrenzen hinaus. Dieser Wissensaustausch wird in diesem Papier mit Hilfe des Konzepts der Boundary Spanner erklärt. Dazu werden zunächst theoretische Vorüberlegungen zum Boundary Spanning Konzept angestellt, bevor dieses auf den Wissensmanagementprozess in Unternehmensnetzwerken übertragen wird. Im Anschluss hieran werden die konzeptuellen Vorüberlegungen anhand eines Fallbeispiels aus der betrieblichen Praxis überprüft. Die Analyse des Wissensmanagementprozesses der Rockwool International A/S verfolgt dabei vor allem das Ziel zu klären, ob Boundary Spanner den Transfer insbesondere impliziten Wissens zwischen den Netzwerkpartnern ermöglichen und welche Rolle gegenseitiges Vertrauen der Netzwerkakteure in einem grenzüberschreitenden Wissensmanagementprozess spielt.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|--------------|
| Abkürzungsverzeichnis | - I - |
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 2. Boundary Spanner im Wissensmanagementprozess von Unternehmensnetzwerken | 3 |
| 2.1. Der Begriff der Boundary Spanner..... | 5 |
| 2.2. Boundary Spanner und Wissensmanagement | 7 |
| 2.2.1. <i>Rollendiskussion</i> | 7 |
| 2.2.2. <i>Kompetenzen</i> | 10 |
| 2.2.3. <i>Die konstitutive Rolle des Vertrauens</i> | 12 |
| 2.3. Kritische Beurteilung..... | 14 |
| 3. Das Fallbeispiel der „Rockwool International A/S“ | 18 |
| 3.1. Zielsetzung und Vorgehensweise | 18 |
| 3.2. Das Unternehmen..... | 18 |
| 3.3. Der Wissensmanagementprozess mit Hilfe von „Business Managern“ | 21 |
| 3.3.1. <i>Business Manager als internationale Grenzgänger</i> | 21 |
| 3.3.2. <i>Aufgaben der Business Manager im Wissensmanagementprozess</i> | 24 |
| 3.4. Resümee..... | 30 |
| 4. Fazit und Ausblick | 32 |
| 5. Literaturverzeichnis..... | 35 |
| 5.1. Internetquellen | 41 |
| 5.2. Weitere Quellen | 41 |
| 6. Anhang..... | 42 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------------------|---|
| Abs. | Absatz |
| A/S | Aktieselskab (Aktiengesellschaft nach dänischem Gesetz) |
| bzw. | beziehungsweise |
| DKK | dänische Kronen |
| E | England |
| F | Frankreich |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| GB | Großbritannien |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| Herv.i.O. | Hervorhebung im Original |
| Hrsg. | Herausgeber |
| I&K-Technologien | Informations- und Kommunikationstechnologien |
| NL | Niederlande |
| OHG | offene Handelsgesellschaft |
| OPCOs | operating companies |
| PL | Polen |
| R&D | research and development |
| RUS | Russland |
| RWI | Rockwool International A/S |
| UN | Unternehmen |
| vgl. | vergleiche |
| z.T. | zum Teil |
| z.B. | zum Beispiel |

1. Einleitung

In der Theorie wie auch in der Praxis scheint derzeit breite Einigkeit darüber zu herrschen, dass Wissen in der heutigen Gesellschaft eine immens wichtige Funktion eingenommen hat. Für die Unternehmen gilt Wissen vielfach als wertvolle Unternehmensressource und Grundlage für jeglichen Wettbewerbserfolg. Auf gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene wird Wissen häufig als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung und des zukünftigen gesellschaftlichen Wohlstandes angesehen (vgl. Schreyögg/Geiger 2003, S. 8). Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass die Stichworte der aktuellen wissenschaftlichen Debatte genau auf diese Phänomene hinweisen. Begriffe wie die *Wissensbasierte Unternehmung* (Starbuck 1992) und die *Wissensgesellschaft* (Stehr 1994) betonen die hohe Bedeutung, die das Wissen in unserer Gesellschaft einnimmt. Darüber hinaus machen diese Begriffe aber vor allem eins deutlich: die enorme Zunahme von Wissensbeständen und der leichtere Zugang zu diesen erfordern ein systematisches Wissensmanagement, will man die Ressource Wissen optimal nutzen.

Ein systematisches Wissensmanagement sollte dementsprechend nicht nur den effektiven und effizienten Umgang mit der Ressource Wissen anleiten, sondern auch die Generierung unternehmensspezifischen Wissens ermöglichen und fördern. Denn genau durch dieses unternehmensspezifische Wissen, so erhoffen sich viele Unternehmen, können Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufgebaut werden, die nicht so einfach kopiert werden können. Unternehmensspezifisches Wissen, so die Annahme, bildet die Grundlage für die Ausbildung spezifischer Praktiken der Unternehmensmitglieder, die nur schwer imitierbar sind. Angesichts dieser wachsenden Bedeutung von Wissen und dem Wunsch des Managements die wichtigsten Ressourcen einer Organisation effizient und systematisch zu nutzen, überrascht es nicht, dass das Thema Wissensmanagement in den letzten Jahren zunehmend das Interesse der Wissenschaft, vor allem der Managementforschung, geweckt hat.

Ebenso wichtig wie das systematische Wissensmanagement in Zeiten der Wissensgesellschaft ist, scheint im Zuge der fortschreitenden Globalisierung die Kooperation über Unternehmensgrenzen hinweg von besonderer Bedeutung für den Erfolg einer Unternehmung zu sein. Insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit häufig nur über die Bildung von Netzwerken erhalten. Aber auch große, international tätige Unternehmen sind aufgrund immer kürzerer Innovationszyklen immer häufiger auf die Kooperation mit anderen Unternehmen angewiesen. Umso mehr verwundert die Tatsache, dass in der

einschlägigen wissenschaftlichen Debatte die Kombination der Themen Wissensmanagement und Unternehmensnetzwerke bisher nur wenig Beachtung findet. Diese Forschungslücke soll mit Hilfe des Konzepts der „Boundary Spanner“ geschlossen werden.

Ausgehend von der zu Grunde gelegten These, dass unternehmens- bzw. kontextspezifisches Wissen hauptsächlich durch Face-to-Face Kommunikation und vertrauensbasierte persönliche Beziehungen, eine gemeinsame Tradition, geteilte Grundeinstellungen und ähnliche Verhaltensweisen in andere Unternehmen bzw. Kontexte transferiert werden kann, ist das zweite Kapitel der Rolle und Funktion der Boundary Spanner gewidmet. In diesem wird diskutiert, inwieweit Boundary Spanner essentielle Funktionen im Wissensmanagementprozess zwischen Unternehmen übernehmen. Dabei wird zunächst der Ursprung der Boundary Spanning Debatte aufgezeigt, um daran anschließend eine Übertragung dieses Konzepts auf das Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken zu ermöglichen. Mit Hilfe des Boundary Spanning Konzeptes wird schließlich die Lücke des State of the Art bezüglich des Wissensmanagementprozesses in Unternehmensnetzwerken geschlossen.

Zur Überprüfung des konzeptuellen Hintergrundes über die Rolle und Funktion von Boundary Spannern im Wissensmanagementprozess von Unternehmensnetzwerken wird im dritten Kapitel ein Fallbeispiel aus der betrieblichen Praxis angeführt. Dazu wird im Sinne der qualitativen Sozialforschung ein problemzentriertes, leitfadengestütztes Interview (Witzel 1982) mit einem Business Manager der Rockwool International A/S durchgeführt¹.

¹ Der hier vorliegende Text fasst Ausschnitte aus der Diplomarbeit „Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken. Die besondere Bedeutung der Boundary Spanner“ von S. Reineke (2006) zusammen, die am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Industriosozologie der Universität Dortmund bearbeitet wurde.

2. Boundary Spanner im Wissensmanagementprozess von Unternehmensnetzwerken

Wird der Forschungsstand zu Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken betrachtet, so kann festgestellt werden, dass die wissenschaftlichen Beiträge zu diesem Thema zumeist die verschiedenen Ebenen des Grenzmanagements innerhalb eines Unternehmensnetzwerks vernachlässigen.

Die Vernetzung von Unternehmen in Netzwerken setzt jedoch eine gewisse Öffnung der Organisationsgrenzen voraus, bzw. hat diese zur Folge (vgl. Ortmann/Sydow 1999, S. 206). In Unternehmensnetzwerken findet demnach eine Steigerung der Durchlässigkeit von Organisationsgrenzen statt, um verschiedenste Ressourcen zwischen den Netzwerkpartnern im Sinne eines gemeinsamen Ziels austauschen und die Nachteile rein marktlicher bzw. hierarchischer Koordinationsformen ausgleichen zu können. Von einer „grenzenlosen Unternehmung“ (vgl. Picot/Reichwald/Wigand 1996) kann dabei allerdings nicht ausgegangen werden. In Unternehmensnetzwerken, bzw. interorganisationalen Netzwerken im Allgemeinen „ist die Weiterexistenz von Organisationsgrenzen, und damit auch immer einer eigenständigen Identität von Organisationen geradezu impliziert.“ (Ortmann/Sydow 1999, S. 207) Dabei können Organisationsgrenzen jedoch mehr oder weniger durchlässig sein. Die Grenzen einer Organisation nehmen somit eine Doppelfunktion ein: die der Schließung und der Öffnung. Die Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen ist dabei konstitutiv für das Überleben einer Organisation. Denn ohne den Zu- und Abfluss von Ressourcen, von Input und Output könnten Organisationen nicht existieren (vgl. ebd.). Im Zusammenhang mit Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken ist somit davon auszugehen, dass ein gewisser Grad an Durchlässigkeit der einzelnen Organisationsgrenzen gegeben sein muss, damit der Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Netzwerkteilnehmern realisiert werden kann.

Insgesamt können in Anlehnung an Ortmann und Sydow (1999) drei verschiedene Ebenen von Systemgrenzen in Unternehmensnetzwerken identifiziert werden: Netzwerkgrenzen, Organisationsgrenzen und intraorganisationale Grenzen (siehe Abbildung 1).

Auf einer ersten Ebene lassen sich *Netzwerkgrenzen* identifizieren, die das Unternehmensnetzwerk von seiner Netzwerkwelt abgrenzt. Dennoch agiert dieses nicht isoliert von seiner Umwelt, sondern wird auch von netzwerkexternen Organisationen und Institutionen beeinflusst, wie z.B. durch den Wettbewerb mit netzwerkexternen Unternehmen oder durch gesetzliche Regelungen. Auf diese Weise

können in der Praxis sowohl Unternehmensnetzwerke mit unscharfen und solche mit klar konturierten Netzwerkgrenzen identifiziert werden, je nachdem wie stark das Netzwerk von seiner Netzwerkumwelt beeinflusst wird.

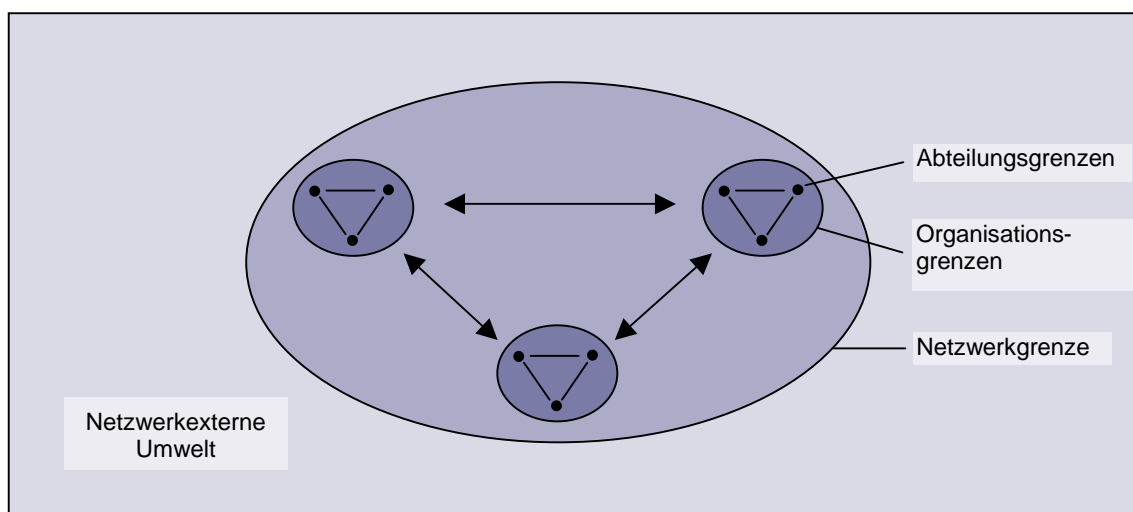


Abbildung 1: Ebenen des Grenzmanagements (Quelle: eigene Darstellung)

Auf der zweiten Ebene geht es darum, die Grenzen der einzelnen Unternehmungen im Netzwerk zu managen. Da in dieser Arbeit der Fokus auf den unternehmensübergreifenden Wissensmanagementprozess in Unternehmensnetzwerken gelegt wird, ist die Existenz von *Organisationsgrenzen* im Netzwerk von besonderer Bedeutung. So verwischen auf der einen Seite zwar die einzelnen Organisationsgrenzen aufgrund der stärkeren Zusammenarbeit der einzelnen Organisationen im Netzwerk („Quasi-Internalisierung“ und „Quasi-Externalisierung“ von Funktionen), wodurch der Wissenstransfer zwischen diesen erleichtert wird. Auf der anderen Seite jedoch impliziert die Existenz von Organisationsgrenzen die Entwicklung organisationspezifischer Normen, Werte und Kommunikationsmuster, die den Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen Organisationen erschweren (vgl. Tushman/Scanlan 1981, S. 290). Um diesen Problemen zu begegnen, wird nach der Beschreibung der dritten Ebene von Systemgrenzen das Konzept der Grenzgänger² behandelt.

Die dritte Ebene der Systemgrenzen in Unternehmensnetzwerken bezieht sich auf das Management organisationsinterner Schnittstellen. *Organisationsinterne Grenzen*, wie z.B. zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Sparten, werden in der Literatur häufig unter der Bezeichnung des „Schnittstellen-Managements“ diskutiert (vgl. Ortmann/Sydow 1999, S. 208). Im Zusammenhang mit dem Thema Wissens-

² Die Begriffe Grenzgänger und Boundary Spanner werden hier synonym verwendet. Zur Vielfalt möglicher Begriffe für die Personen der Boundary Spanner siehe im Anhang die Tabelle: I. In der Literatur verwendete Synonyme für den Begriff „Boundary Spanner“.

management spielt die Überwindung dieser organisationsinternen Grenzen für den Aufbau einer organisationalen Wissensbasis eine wichtige Rolle.

Da in dieser Arbeit allerdings weder die Vernetzung des Netzwerks mit seiner Umwelt, noch die intraorganisationale Vernetzung von Unternehmen im Vordergrund der Betrachtung stehen, ist für die weitere Argumentation vor allem die zweite Ebene der Systemgrenzen von Unternehmensnetzwerken von Interesse. So spielt im Zuge des Wissenstransfers zwischen Unternehmen innerhalb eines Netzwerks vor allem die Überwindung verschiedener Unternehmenskulturen, Normen, Werte sowie Kommunikations- und Handlungsmuster eine entscheidende Rolle. Boundary Spanner als „Grenzgänger zwischen Praxisgemeinschaften“ (Endres/Wehner/Jordine 1996) ermöglichen durch den Aufbau persönlicher Beziehungen, Vertrauen³ sowie gemeinsamer Erfahrungen und Normen der Netzwerkakteure die Überwindung dieser Wissenstransferbarrieren. Auf diese Weise werden sie zu „Wissensvermittlern“ und informellen Netzwerkmanagern (vgl. Kirner 2005, S. 115).

2.1. Der Begriff der Boundary Spanner

Aus der Überzeugung heraus, dass Organisationen offene Systeme darstellen, die auf Veränderungen der Organisationsumwelt reagieren und diese zugleich beeinflussen, entstand der Forschungsstrom des Boundary Spanning⁴. Organisationen, die von der externen Umwelt hinsichtlich Informationen, Ressourcen und Unterstützung abhängen und aufgrund der Bereitstellung gemeinsamer Produkte und Dienstleistungen nicht isoliert voneinander arbeiten können, stellen so den Ausgangspunkt der Boundary Spanning Forschung dar. Diese befasste sich in ihren Anfängen vornehmlich mit der Frage, wie externe Informationen aus der Unternehmensumwelt in die Organisation transferiert werden können, um adäquat und vor allem schnell auf Veränderungen reagieren zu können (Tushman 1977; Tushman/Katz 1980; Tushman/Scanlan 1981). Dabei wurde den Boundary Spannern als „key individuals who are both strongly connected to internal colleagues and strongly linked to external domains“ (Tushman/Katz 1980, S. 1071) eine duale Funktion im Informationstransferprozess zugeschrieben: das Sammeln von Informationen außerhalb der eigenen Unternehmung und die Verbreitung dieser Informationen im Unternehmen (vgl. Tushman/Scanlan 1981, S. 292). Die frühe Boundary Spanning Forschung betrachtete

³ Unter Vertrauen als soziale Basis der Austauschbeziehungen in Netzwerken werden hier in Anlehnung an Hirsch-Kreinsen (2005) wechselseitige Verlässlichkeit, Loyalität sowie gemeinsame Orientierungen verstanden, die mögliche Interessendivergenzen zwischen den Netzwerkakteuren nicht in Konflikte umschlagen lassen (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005, S. 50).

⁴ Eine Literaturschau zum Thema „Boundary Spanning“ findet sich in Tabelle II. im Anhang.

somit vornehmlich die zweite Ebene des Grenzmanagements. Dabei wurden Boundary Spanner definiert als „persons who operate at the periphery or boundary of an organization, performing organizational relevant tasks, relating the organization with elements outside it.“ (Leifer/Delbecq 1978, S. 40f.)

Die auf der frühen Forschung aufbauenden, neueren Studien hingegen legen den Schwerpunkt auf das unternehmensexterne *und* -interne Boundary Spanning (Gladstein 1984; Ancona/Caldwell 1988). Auf diese Weise werden die zweite und dritte Ebene des Grenzmanagements betrachtet.

Da hier vor allem das Management der zweiten Grenzebene im Vordergrund des Interesses steht und der Aussage „these same arguments may also be applicable to interunit exchanges within the organization“ (Leifer/Delbecq 1978, S. 41) weitestgehend gefolgt wird, knüpft die weitere Argumentation an die frühe Boundary Spanning Forschung an. Dazu müssen die Analyseschwerpunkte der frühen Forschungsrichtung allerdings auf das Thema Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken übertragen und z.T. modifiziert werden. So wird hier im Gegensatz zu den frühen Ansätzen nicht der Informationstransfer aus der Unternehmensumwelt in die Unternehmung hinein betrachtet, sondern der Wissenstransfer zwischen verschiedenen Unternehmen eines Netzwerks.⁵

Im Zusammenhang hiermit erscheint es notwendig, den Begriff der Unternehmensumwelt weiter zu differenzieren. Im Gegensatz zu den frühen Ansätzen der Boundary Spanning Forschung wird in dieser Arbeit nicht von einer allgemeinen, in allen Bereichen gleichwertigen Unternehmensumwelt ausgegangen. Vielmehr kann diese unter Berücksichtigung der hier erfolgten Fokussierung auf Unternehmensnetzwerke in eine unmittelbare und eine mittelbare Umwelt differenziert werden. Unter der unmittelbaren Unternehmensumwelt sind dabei die direkten Beziehungen einer Organisation zu den Netzwerkpartnern innerhalb des Unternehmensnetzwerks zu verstehen (Kooperationsumwelt). Die mittelbare Umwelt bezeichnet demgegenüber den breiteren Kontext von Beziehungen einer Organisation zu Unternehmen und Institutionen, die außerhalb des Netzwerks existieren (netzwerkexterne Umwelt). Diese Differenzierung entspricht im Wesentlichen der weiter oben angeführten ersten und zweiten Ebene der Systemgrenzen eines Unternehmensnetzwerks bei Ortmann und Sydow (1999).

⁵ Auch in Bezug auf neuere Studien konnte lediglich ein Beitrag gefunden werden, der sich explizit mit der Thematik der Boundary Spanner im Wissensmanagementprozess auseinandersetzt. So untersucht von Behr (2004) den Länder übergreifenden Wissenstransfer und die Rolle der internationalen Grenzgänger.

Die Existenz der Kooperationsumwelt, bzw. der Organisationsgrenzen innerhalb eines Netzwerks verdeutlicht, dass die Mitglieder der Netzwerkunternehmen, die an den Unternehmensgrenzen arbeiten, in einem doppelten Bezugsrahmen handeln. Einerseits vertreten sie das Unternehmen, dem sie formal angehören, andererseits sind sie im Zuge der Kooperation auch für die Integration der Interessen und Ziele der Netzwerkpartner zuständig (vgl. Sydow/Windeler 1998). Boundary Spanner als Personen oder Personengruppen, die an den Organisationsgrenzen der Netzwerkunternehmen arbeiten, sind auf diese Weise widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt: sie vermitteln über ihr Handeln zwischen dem Bezugsrahmen der Netzwerkunternehmen und des Netzwerks.

Welche Funktionen diese Grenzgänger im Detail im Wissensmanagementprozess zwischen Unternehmen eines Netzwerks ausüben und welche Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken das Konzept der Boundary Spanner dabei beinhaltet, wird im nächsten Kapitel dargestellt.

2.2. Boundary Spanner und Wissensmanagement

Die Analyse der Rolle und Funktion der Boundary Spanner im Wissensmanagementprozess zwischen Netzwerkakteuren konzentriert sich in dieser Arbeit vornehmlich auf die Phase des Wissenstransfers bzw. der Wissens(ver)teilung. Diese Fokussierung auf lediglich eine, jedoch sehr entscheidende Wissensmanagementphase findet aufgrund der obigen Definition der Boundary Spanner statt. Diese werden als Personen oder Personengruppen bezeichnet, die sowohl stark unternehmensintern als auch -extern vernetzt sind und an den Grenzen einer Organisation arbeiten (vgl. Tushman/Katz 1980, S. 1071; Leifer/Delbecq 1978, S. 40f.). Ausgehend von dieser Definition wird angenommen, dass Boundary Spanner aufgrund ihrer vielfältigen persönlichen Kontakte innerhalb und außerhalb der eigenen Unternehmung den unternehmensübergreifenden Transfer von (implizitem) Wissen besonders fördern und maßgeblich beeinflussen. Ein weiteres Argument, das für die Konzentration auf die Phase des Wissenstransfers spricht, liegt im übergeordneten Ziel wissensintensiver Unternehmensnetzwerke: dem Austausch von Wissen zwischen den Netzwerkakteuren.

2.2.1. Rollendiskussion

Bevor auf die Funktionen und Aktivitäten der Grenzgänger eingegangen wird, bleibt zu untersuchen, ob Boundary Spanner speziellen, formal definierten Rollen⁶ innerhalb

⁶ Unter dem Begriff der Rolle sind nach Dahrendorf (1959) Bündel von Erwartungen zu verstehen, die die Gesellschaft an die Träger von Positionen knüpft (vgl. Dahrendorf 1959, S. 33). Im Zusammenhang mit dieser Arbeit sind mit dem Begriff der „Rolle“ vor allem Positionsrollen innerhalb eines Unternehmens

einer Organisation zugeordnet werden können. Dabei ist zu beachten, dass in dieser Arbeit jeglicher Wissenstransfer zwischen der unternehmensexternen Umwelt und der Unternehmung als Aktivität des Boundary Spanning betrachtet wird. Aufgrund dessen kann Leifer und Delbecq (1978) gefolgt werden, die darauf verweisen, dass es infolge der vielfältigen Aktivitäten, die einen Informations- bzw. Wissenstransfer beinhalten, sinnvoller erscheint, Boundary Spanning nicht als Rolle sondern als Aktivität oder Funktion zu diskutieren:

„But the process of monitoring the environment encompasses varied information [knowledge] transactions that may fall outside formally prescribed roles. Activities such as reading magazines and newspapers, receiving governmental or market analysis reports, compiling reports from available data, and interacting (verbally or in writing) with the individuals external to the organization – all might be considered as organization environment exchange activities. It may be more appropriate to discuss boundary spanning as an activity or function rather than a role.” (Leifer/Delbecq 1978, S. 42, Zusatz: S.R.)

Dennoch lassen sich Boundary Spanner gewissen Rollen innerhalb einer Organisation eher zuordnen als anderen, da bestimmte Rollen in erhöhtem Maße Boundary Spanning Funktionen und Aktivitäten aufweisen. Adams (1980) unterscheidet fünf klassische Aufgaben der Boundary Spanner: (1) die Koordination und Steuerung der Input/Output-Aktivitäten einer Organisation, (2) das Filtern von Input und Output, (3) die Informationssuche und -beschaffung, (4) die Repräsentation der Organisation nach außen und (5) das Schützen oder Abschirmen der Organisation gegenüber externem Druck (vgl. Adams 1980, S. 328).

Demgegenüber differenzieren Aldrich und Herker (1977) lediglich zwei, ebenfalls von Adams genannte Funktionen der Boundary Spanner: die Informationsverarbeitung und die externe Repräsentation. Bei der Informationsverarbeitung unterscheiden die Autoren dabei zwischen den Funktionen der Informationssammlung, -übermittlung und -interpretation, während sich die externe Repräsentation auf die Darstellung des Unternehmens nach außen bezieht. Entsprechend dieser beiden Kernaktivitäten differenzieren die Autoren zwischen zwei Arten von Boundary Spannern: den informationellen und den repräsentativen Boundary Spannern (vgl. Aldrich/Herker 1977, S. 218ff.).

gemeint. Dahrendorfs Definition lässt sich wie folgt auf Rollen innerhalb eines Unternehmens übertragen: eine Rolle stellt die Erwartungen der Unternehmensführung an die Träger bestimmter Positionen dar. Diese Positionsrollen werden erworben, da der Zugang zu ihnen an Leistungen bzw. erwerbbarer Qualitäten gebunden ist (genauer siehe Dahrendorf 1977).

Im Vergleich dazu identifiziert Williams (2002) vier, sich von Adams, Aldrich und Herker unterscheidende Aufgabenbereiche der Grenzgänger: (1) den Aufbau nachhaltiger Beziehungen, (2) die Steuerung durch Einflussnahme und Verhandlung, (3) das Management von Komplexität und Abhängigkeiten und (4) das Management von unterschiedlichen Rollenanforderungen und Motivationen (vgl. Williams 2002, S. 115ff.). Während sich also die von Adams, Aldrich und Herker genannten Aktivitäten weitestgehend auf den Austausch von Ressourcen zwischen der Unternehmung und der Unternehmensumwelt sowie auf die Repräsentation des Unternehmens nach außen beziehen, stellen die von Williams identifizierten Aufgabenbereiche auf die spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten der Boundary Spanner ab, die sie für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung benötigen (siehe Kapitel 2.2.2.).

Anhand der beschriebenen Aktivitäten lässt sich somit erkennen, dass formale Funktionsbezeichnungen wie „Handelsvertreter“, „Außendienstler“, „Projektmanager“ sowie „Key Account Manager“ Beispiele für Positionsrollen darstellen, die eine starke Konzentration von Boundary Spanning Aktivitäten aufweisen. Deshalb verwundert es nicht, dass in der Literatur häufig bestimmte Berufsgruppen, wie z.B. Sales Manager oder Project Manager, untersucht werden, um die Aktivitäten der Boundary Spanner und deren Bedeutung für das jeweilige Unternehmen, dem sie formal angehören, genauer zu analysieren (Organ/Greene 1972; Lysonski/Wilemon 1981; Lysonski/Johnson 1983).

Festzuhalten bleibt, dass sich die organisationalen Rollen für Individuen und Gruppen⁷ an den Grenzen eines Unternehmens aus den verschiedenen Teilaspekten der oben aufgeführten Aufgabenkategorien zusammensetzen (vgl. Kirner 2005, S. 81f.). Übertragen auf den interorganisationalen Wissensmanagementprozess bzw. Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmensnetzwerks beziehen sich die von Adams (1980) beschriebenen Kernaktivitäten der Boundary Spanner auf:

- die Koordination und Steuerung des Wissensabflusses und -zuflusses einer Organisation,
- das Filtern und die Selektion von Wissen,
- die Suche und Beschaffung relevanten Wissens,
- die Repräsentation der Organisation nach außen und

⁷ Schon früh hat Guetzkow (1966, S. 19) darauf verwiesen, dass die Verbindungen zwischen Unternehmungen nicht nur von einer einzelnen Person, sondern auch von Gruppen, so genannten „Liaison Groups“, wie Koordinationsgruppen etc. wahrgenommen werden können.

- das Schützen oder Abschirmen der Organisation gegenüber externem Druck.

Die Aufgabe der Koordination und Steuerung des Wissensabflusses und -zuflusses bezieht sich dabei auf die Gefahr eines Wissensverlustes und einer Wissensflut. Im Zusammenhang hiermit steht die zweite Aufgabe der Boundary Spanner: das Filtern und die Selektion von Wissen. Denn der Gefahr einer Wissensflut soll mit dem Aufbau geeigneter Selektionsmechanismen, wie sie z.B. Howaldt, Klatt und Kopp (2004, 2005) vorschlagen, begegnet werden. Die Suche und Beschaffung relevanten Wissens bezieht sich hingegen auf die Auswahl geeigneter Kooperationspartner. Diese sollten im Sinne eines effektiven und effizienten Wissenstransfers nach komplementären Gesichtspunkten ausgesucht werden, damit eine optimale Ergänzung der eigenen, organisationsinternen Wissensbasis erfolgen kann. All diese Aufgaben setzen jedoch die Repräsentation der Organisation nach außen voraus. Denn diese umfasst neben der Darstellung des eigenen Unternehmens nach außen auch die Kontaktaufnahme mit Dritten. Die Funktion des Schützens und Abschirmens der Organisation gegenüber externem Druck bezieht sich in dem hier betrachteten Fall des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken vor allem auf den Machtaspekt. Grenzgänger haben dementsprechend die Aufgabe opportunistisches Handeln im Sinne eines gemeinsamen Netzwerkziels einzugrenzen oder dieses frühzeitig zu erkennen und daraufhin steuernd einzugreifen.

2.2.2. Kompetenzen

Zur Erfüllung dieser Aktivitäten sind, wie oben bereits angedeutet, eine Reihe spezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen notwendig, die der Person des Grenzgängers inhärent sind. Diese umfassen nicht nur fachliche und organisatorische, sondern auch soziale und personale Kompetenzen. Die fachlichen Fähigkeiten beziehen sich dabei auf ein umfassendes kaufmännisches und technisches Wissen, während die organisatorischen Kompetenzen vorrangig auf die Zuständigkeit für bestimmte Aufgaben, die Aufgabenkompetenz und ausreichende Befugnisse abzielen (vgl. Kirner 2005, S. 190). Dementsprechend sollten Boundary Spanner über große Handlungs- und Entscheidungsfreiräume verfügen, um zu vermeiden, dass fehlende interne Befugnisse zur Verzögerung von Entscheidungen oder zu Konflikten auf der Kooperationsebene führen (vgl. ebd.).

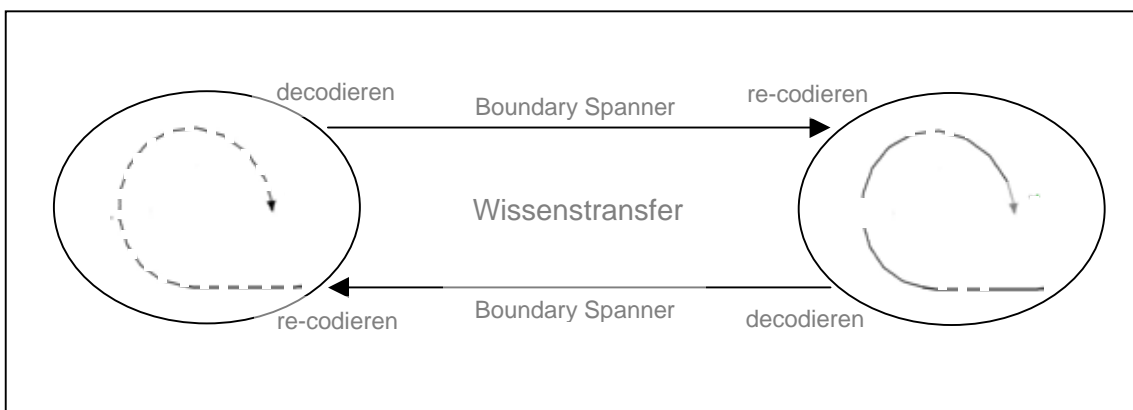
Neben diesen fachlichen und organisatorischen Kompetenzen weist vor allem Williams (2002) auf die besondere Bedeutung sozialer und personaler Kompetenzen der Grenzgänger hin. So sollten Grenzgänger über besondere kommunikative Fähigkeiten in Wort und Schrift verfügen, um sich klar und verständlich ausdrücken zu können.

Gleichzeitig ist es für die Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig, dass sie gute Zuhörer sind und eine hohe Konfliktlösungsfähigkeit besitzen (vgl. Williams 2002, S. 115ff.). Als wichtigste Grundvoraussetzung für erfolgreiches Handeln identifiziert Williams jedoch die Fähigkeit der Boundary Spanner, Vertrauen bei ihrem Gegenüber aufzubauen und zu erhalten: „Not surprisingly, trust raised as a key variable within exchange relationships, acting as a kind of currency or lubricant.“ (ebd., S. 116) Vertrauen bildet nach Williams somit die Kernvariable der Boundary Spanning Aktivitäten und wird durch Verlässlichkeit und das konsequente Einhalten von Vereinbarungen gestärkt. Als weitere Kompetenzen der Grenzgänger identifiziert Williams Verhandlungsgeschick, hohe kooperative Problemlösungsfähigkeiten und die Fähigkeit des persönlichen „Networking“.

In Bezug auf den Wissenstransferprozess zwischen Unternehmen eines Netzwerks lässt sich somit feststellen, dass Boundary Spanner die Voraussetzung für eine gleichgerichtete und vor allem gegenseitige, reziproke Wissens(ver)teilung schaffen: Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern. Denn Vertrauen bildet die Stütze von Kooperationsbeziehungen (vgl. Sydow 1992, S. 89). Die Bildung des Vertrauens resultiert dabei aus der spezifischen Repräsentation der Organisation nach außen. Diese erfolgt durch direkte Interaktionen, Face-to-Face Kontakte und persönliche Beziehungen der Boundary Spanner zu unternehmensexternen Mitarbeitern kooperierender Unternehmen. Aufgrund gemeinsamer Erfahrungen und Deutungsmuster sowie geteilter Normen und Werte werden die Wissenstransferbarrieren, die sich aus den unterschiedlichen Kommunikations- und Handlungsweisen der einzelnen Unternehmen ergeben, überwunden. Grenzgänger als Akteure, die mehreren in Beziehung zueinander stehenden Handlungssystemen angehören, spielen so die unerlässliche Rolle eines Vermittlers und Übersetzers zwischen verschiedenen, oft sogar widersprüchlichen Handlungslogiken (vgl. Crozier/Friedberg 1979, S. 52). Auf diese Weise „decodieren“ sie die Verhaltens- und Sprachcodes anderer Unternehmen und sind aufgrund ihrer persönlichen Beziehungen, gemeinsamer Erfahrungen, Werte, Normen und Deutungsmuster sowie der direkten Kommunikation in der Lage, explizites und vor allem implizites Wissen aus der Kooperationsumwelt in das eigene Unternehmen zu transferieren.

Der Wissenstransferprozess endet jedoch nicht an dieser Stelle (siehe Abbildung 2). Vielmehr „re-codieren“ die Boundary Spanner das aufgenommene Wissen wieder, indem sie es mit Hilfe der eigenen, unternehmensspezifischen Sprachcodes explizieren und so für alle Organisationsmitglieder verständlich aufbereiten. Auf diese Weise wird das durch die Grenzgänger aufgenommene Wissen im gesamten

Unternehmen verteilt und in organisationale Regelkreisläufe und Strukturen eingebunden.



2.2.3. Die konstitutive Rolle des Vertrauens

Wird nun auf den Forschungsstand zu Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken Bezug genommen, so kann das Konzept der Boundary Spanner mit dem Lebenszyklusmodell von Weissenberger-Eibl (2000a, 2000b) verknüpft werden. Denn sowohl in dem, von Weissenberger-Eibl vorgestellten Konzept des idealtypischen Lebenszyklus eines Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken als auch in dem hier dargestellten Ansatz der Boundary Spanner, spielt Vertrauen die zentrale Rolle für den Zusammenhalt des Netzwerks und für die erfolgreiche Durchführung eines unternehmensübergreifenden Wissensmanagementprozesses.

In Anlehnung an die von Weissenberger-Eibl beschriebenen Phasen des Vertrauens (Annäherungs-, Vertrauens- und transformierende Phase) lässt sich feststellen, dass die Boundary Spanner vor allem in der ersten und letzten Phase des Lebenszyklus von besonderer Bedeutung für den Wissensmanagementprozess in Unternehmensnetzwerken sind.

Die erste Phase, die *Annäherungsphase*, ist nach Weissenberger-Eibl gekennzeichnet von einem geringen Grad an Vertrauen zwischen den Netzwerkakteuren. Die Entstehung von Netzwerken stützt sich jedoch „zu einem erheblichen Maße auf eine Vertrauensbereitschaft, die durch bereits bestehende, persönliche oder geschäftliche Beziehungen, durch unmittelbare Kommunikation oder durch Empfehlung von Dritten aktiviert wird.“ (Sydow 1992, S. 89) Diese Bedingungen für die erfolgreiche Konstitution eines Netzwerks und den Aufbau von Vertrauen in diesem, werden mit Hilfe der Boundary Spanning Aktivitäten erfüllt. So wählen Grenzgänger oftmals nicht nur die geeigneten Kooperationspartner aus, sondern stellen auch die ersten Kontakte zu

diesen her. Boundary Spanner knüpfen somit Beziehungen zu Beschäftigten der Partnerunternehmen, um konkrete Bereiche der Zusammenarbeit festzulegen, Arbeitsschritte zu koordinieren, bei Bedarf steuernd einzugreifen und selbstständige Ergebniskontrollen durchzuführen (vgl. Kirner 2005, S. 191). Auf diese Weise stellen die Grenzgänger nicht nur die Kooperationsbeziehungen her, sondern schaffen darüber hinaus auch das für die Kooperation notwendige Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Denn die Verständigung auf gemeinsame Ziele und die Koordination der Aktivitäten auf diese, vermittelt zugleich Wissen über den jeweils anderen Partner. Die Etablierung einer gemeinsamen Sprache, gemeinsamer Vorstellungen, Normen und Werte sowie die Gewissheit der Reziprozität, lässt Vertrauen im Sinne von Verlässlichkeit, Ehrlichkeit sowie kooperativem und nicht kompetitivem Verhalten entstehen. Aufgrund des Vertrauens und der vielfältigen Interaktionen zwischen den Grenzgängern und den Beschäftigten der Partnerunternehmen kann neues Wissen generiert werden. Zugleich erlaubt das gewonnene Vertrauen den Transfer des Wissens über die Personen der Boundary Spanner. Diese fungieren hier als „Wissensvermittler“ in der bereits weiter oben beschriebenen Weise.

In der von Weissenberger-Eibl dargestellten zweiten Phase, der *Vertrauensphase*, in der es vornehmlich um die Steuerung des Wissens geht, spielen die Boundary Spanner eine unterstützende Rolle. Mit Hilfe ihres Verhandlungsgeschicks und ihrer kommunikativen Fähigkeiten sind sie eher als andere Mitarbeiter in der Lage, das Wissen der Partnerunternehmen und des Netzwerks auf das gemeinsame Ziel hin zu steuern.

In der *transformierenden Phase* kommt den Grenzgängern dagegen erneut eine, für das Netzwerkbestehen konstitutive Rolle zu. Nach Weissenberger-Eibl ist in dieser Phase das lokale Maximum⁸ des Vertrauens im Lebenszyklus bereits überwunden. Aufgrund dessen konstatiert die Autorin eine negativ oder positiv transformierende dritte Phase. Im negativen Fall sinke nicht nur das Vertrauen, sondern auch die Intensität, mit der ein Wissensmanagement im Unternehmensnetzwerk durchgeführt werde. Im positiven Fall hingegen werde die Kooperation fortentwickelt und führe so zu einer intensiven Internalisierung des Wissensmanagements (vgl. Weissenberger-Eibl 2000b, S. 37). Boundary Spanner können hier, aufgrund ihrer meist langjährigen persönlichen Beziehungen, einen essentiellen Beitrag zur positiven Transformation

⁸ Ob und wie Vertrauen sowohl quantitativ als auch qualitativ gemessen werden kann, wird hier nicht erörtert. Vielmehr erscheint es einsichtig, dass Vertrauen, unter der Annahme positiver Erfahrungen seitens der Netzwerkpartner über die Zeit der Zusammenarbeit hinweg, in einer späteren Phase der Kooperation größer ist, als in frühen Phasen.

leisten. Denn „der Einfluss der Handlungen individueller Akteure auf das Handeln des korporativen Akteurs (Unternehmen) geht hauptsächlich von den Beschäftigten mit Grenzgängerfunktionen aus.“ (Kirner 2005, S. 191) Wurde das Vertrauen in die Boundary Spanner also nicht durch negative Erfahrungen in der Zusammenarbeit geschwächt, so wird auch das Vertrauen der einzelnen Netzwerkunternehmen nicht schwinden. Wird zusätzlich berücksichtigt, dass Vertrauen einen Mechanismus darstellt, der den Umgang mit und die Reduktion von Unsicherheit und Komplexität ermöglicht (vgl. Luhmann 1973, S. 26ff., 74f.), so scheint es nur im Interesse der Unternehmen zu sein, die netzwerkförmigen Beziehungen aufrecht zu erhalten. Im Falle dieser positiven Transformation kann sich das Unternehmensnetzwerk schlussendlich zu einer Organisation mit höherem Wissensniveau weiterentwickeln (vgl. Weissenberger-Eibl 2000b, S. 37).

Allerdings sei hier im Sinne Semlingers (2001) darauf verwiesen, dass ein lange bestehendes Unternehmensnetzwerk auch Gefahren mit sich bringt. So bindet die Herausbildung gemeinsamer Codes und Praktiken auf der einen Seite zwar die Netzwerkpartner an die Zusammenarbeit, auf der anderen Seite behindert sie jedoch die Kommunikation und Kooperation mit Außenstehenden (vgl. Semlinger 2001, S. 92). In Bezug auf das Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken bedeutet dies, dass eine gewisse Offenheit des Netzwerks gegenüber Einflüssen aus der Netzwerkwelt gegeben sein sollte, da sich andernfalls eine „Blindheit“ des Netzwerks gegenüber externem, neuem Wissen ergibt und es Gefahr läuft, Wettbewerbsvorteile einzubüßen.

Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass Boundary Spanner einen erheblichen Beitrag für die Konstitution von Unternehmensnetzwerken und die erfolgreiche Durchführung des Wissensmanagementprozesses in diesen leisten. Durch ihr breites Aufgabenspektrum und ihre Schlüsselrolle im Wissenstransferprozess zwischen Netzwerkunternehmen avancieren Grenzgänger zu „informellen Netzwerkmanagern“ (vgl. Kirner 2005, S. 115) und „Wissensvermittlern“. Jedoch lassen sich auch an dem Konzept der Boundary Spanner Kritikpunkte und Risiken formulieren.

2.3. Kritische Beurteilung

Entgegen der Auffassung, Boundary Spanner leisteten einen wesentlichen Beitrag zur Konstitution und erfolgreichen Durchführung des Wissensmanagementprozesses in Unternehmensnetzwerken, können einige Autoren identifiziert werden, die Kritik an diesem Konzept bzw. seinen Grundannahmen äußern.

So spricht sich z.B. Windeler (2001) gegen die Annahme aus, Grenzgänger hielten als „informelle Netzwerkmanager“ das Unternehmensnetzwerk auf der Basis persönlicher Beziehungen und dem Aufbau von Vertrauen zusammen. Der Autor vertritt entgegen dieser Annahme die Meinung, dass die Beziehungen zwischen Unternehmungen im Netzwerk nicht auf einer rein personalen Ebene bestehen. „Sie werden vielmehr oft vorrangig über organisational festgelegte Rollen und Stellen geprägt und reflexiv reguliert.“ (Windeler 2001, S. 198)

Im Zusammenhang hiermit spricht sich Semlinger (2001, 2004) gegen die These aus, Vertrauen sei ein konstitutives und essentiell notwendiges Kriterium bei der Koordination ökonomischer Aktivitäten über die Organisationsform des Netzwerks. „Vertrauen mag [...] für die Kooperation zwar durchaus hilfreich sein, es ist aber nicht unbedingt erforderlich. Hinzu kommt, dass Vertrauen keine Verhaltenskoordination bewirkt, sondern allenfalls eine entsprechende Erwartung begründen kann. Vertrauen - zumindest in Form „generalisierten Vertrauens“ in die Verlässlichkeit der jeweils anderen Partei - ist somit weder Voraussetzung noch Basis kooperativer Zusammenarbeit.“ (Semlinger 2001, S. 90, Herv. i. O.) Semlinger plädiert aufgrund dessen für den Begriff der Loyalität. Diese halte, im Gegensatz zu Vertrauen, auch unzufriedene Parteien in einer (Kooperations-) Beziehung, vorausgesetzt die entsprechende Partei könne darauf hoffen, dass sich eine für sie unbefriedigende Situation bei anhaltendem Engagement zum Besseren wendet (vgl. ebd.).

Werden die Kritikpunkte von Windeler und Semlinger vor dem Hintergrund eines „traditionellen“ Ressourcenaustausches (Arbeit, Kapital, Boden) zwischen den Netzwerkpartnern betrachtet, so finden sie z.T. ihre Berechtigung. Wird jedoch der Austausch der Ressource Wissen fokussiert, so kann die Beziehung zwischen den Netzwerkakteuren nicht auf organisationale Strukturen reduziert werden. Vielmehr spielen persönliche Beziehungen und Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen eine enorm wichtige Rolle, wenn es um den Austausch „intellektuellen Kapitals“ geht (siehe Fallbeispiel). In diesem Sinne stellte auch Kirner (2005) bei ihrer Analyse von 26.512 Betrieben des produzierenden Gewerbes in Deutschland fest, dass „die Kooperationskompetenz bei der Mehrzahl der kooperierenden Unternehmen weitgehend personell verankert ist und nur einzelne oder wenige Mitarbeiter betrifft.“ (Kirner 2005, S. 179) „Die Mehrheit von kooperierenden Unternehmen setzt beim Management von zwischenbetrieblichen Kooperationen demnach vorwiegend auf die Fähigkeiten von einzelnen und wenigen Beschäftigten. Es kann angenommen werden, dass es sich hierbei um die Gruppe der Boundary Spanner handelt.“ (ebd., S. 180)

Im Zusammenhang mit dem Transfer des Wissens über die Person des Boundary Spanners können sich jedoch auch einige Nachteile für die Unternehmen im Netzwerk ergeben. Die von Kirner (2005) aufgezeigten Risiken beziehen sich dabei vor allem auf die besondere Stellung, die die Grenzgänger im Unternehmen und im Netzwerk einnehmen. So könne nicht ausgeschlossen werden, dass durch die Kontrolle des Wissensflusses eine Monopolisierung wichtigen Wissens eintrete und die Boundary Spanner auf diese Weise versuchten, individuelle Interessen durchzusetzen (Mikropolitik) (vgl. Kirner 2005, S. 114).

Aufgrund der von den Grenzgängern geleisteten Übersetzungsleistung, Interpretation und Selektion des Wissens, besteht zudem die Gefahr einer rein subjektiven Auslegung des, in die Unternehmung transferierten, Wissens. Ferner scheint es einsichtig zu sein, dass die Boundary Spanner über Wissen verfügen, welches sie nicht in die eigene Unternehmung transferieren können oder wollen. Dieses an die Person des Boundary Spanners gebundene Wissen, stellt für das Unternehmen ein Risiko dar, wenn der Grenzgänger das Unternehmen verlässt. In diesem Fall würde dem Unternehmen ein beachtliches Maß an Wissen, wie z.B. Wissen über relevante Ansprechpartner in den Partnerunternehmen, verloren gehen.

Ein generelles Risiko für die Unternehmen und das Netzwerk als ganzes besteht somit in der Gefahr der Abhängigkeit von den Grenzgängern. Denn diese nehmen aufgrund der Überwindung von Wissenstransferbarrieren im Allgemeinen sowie von Kommunikations- und Kulturbarrrieren im Besonderen eine essentiell wichtige Stellung im Unternehmensnetzwerk ein. Tabelle eins fasst die beschriebenen Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken des Konzepts der Boundary Spanner im Wissensmanagementprozess zwischen Netzwerkakteuren noch einmal zusammen.

Aufgrund dieser Probleme scheint nicht nur das Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern eine Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagementprozesses in Unternehmensnetzwerken zu sein. Vielmehr spielt auch die Identifikation der Boundary Spanner mit dem Unternehmen sowie das Vertrauen der Unternehmung in die Boundary Spanner eine essentiell wichtige Rolle. Ist dieser zirkuläre Prozess des Vertrauensvorschusses seitens der Unternehmung und der Identifikation der Boundary Spanner mit dem Unternehmen in Takt, kann davon ausgegangen werden, dass die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der oben beschriebenen Risiken minimiert wird.

Nach dieser wissenschaftstheoretischen Darstellung der Aufgaben und Funktionen sowie der Vor- und Nachteile der Boundary Spanner im Wissenstransferprozess

zwischen Netzwerkakteuren, soll das im nächsten Kapitel beschriebene Fallbeispiel die Praxisnähe und -relevanz dieses theoretischen Ansatzes verdeutlichen.

| Vorteile & Chancen | Nachteile & Risiken |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Hält das Netzwerk zusammen – „informeller Netzwerkmanager“ | <ul style="list-style-type: none"> Beziehungen zwischen Unternehmungen im Netzwerk vorrangig über organisational festgelegte Rollen und Stellen geprägt und reflexiv reguliert (Windeler 2001, S. 198) |
| <ul style="list-style-type: none"> Ermöglicht den Aufbau von Vertrauen | <ul style="list-style-type: none"> Vertrauen nicht unbedingt erforderlich (Semlinger 2001, S. 90) |
| <ul style="list-style-type: none"> Ermöglicht den interorganisationalen Wissenstransfer, insbesondere impliziten Wissens – „Wissensvermittler“ | <ul style="list-style-type: none"> Mikropolitische Machtspiele (vgl. Kirner 2005) Subjektive Interpretation/Übersetzung und Selektion des aufgenommenen Wissens Personengebundenes Wissen – Wissensverlust bei Ausscheiden der Person |
| <ul style="list-style-type: none"> Überwinden von Unternehmenskultur- und Kommunikationsbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> Abhängigkeit der Unternehmen und des gesamten Netzwerks von den Grenzgängern |

Tabelle 1: Vor- und Nachteile sowie in der Literatur geübte Kritik am Konzept der Boundary Spanner (Quelle: eigene Darstellung)

3. Das Fallbeispiel der „Rockwool International A/S“

3.1. Zielsetzung und Vorgehensweise

Das primäre Ziel dieser Fallstudie liegt in der Illustration des theoretischen Konstrukts der Boundary Spanner als Wissensvermittler und informelle Netzwerkmanager sowie in der Verknüpfung von Theorie und Praxis. Mit Hilfe dieser „case study“ soll die oben beschriebene theoretische Konzeption der Grenzgänger untermauert oder gegebenenfalls revidiert werden. Dabei liegt der Fokus der Betrachtung auf den folgenden Fragen:

- Ermöglichen Boundary Spanner den Transfer insbesondere impliziten Wissens zwischen den Netzwerkpartnern?
- Welche Rolle spielen Vertrauen, persönliche Beziehungen und die direkte Kommunikation zwischen den Netzwerkakteuren in einem unternehmensübergreifenden Wissensmanagementprozess?

Im Rahmen der Fallstudie wird mit Hilfe eines halb-strukturierten, problemzentrierten Interviews (Witzel 1982; 1989; 2000) mit einem dänischen Business Manager⁹ und der Analyse zahlreicher, teils firmeninterner Dokumente die Bedeutung der Boundary Spanner im Wissenstransferprozess zwischen kooperierenden Unternehmen eines Netzwerks untersucht¹⁰. Dabei geht es vor allem um die Analyse der Aufgaben und Kompetenzen der Grenzgänger sowie der Vor- und Nachteile eines Wissenstransferprozesses über die Person des Boundary Spanners.

3.2. Das Unternehmen

Das international tätige Unternehmen Rockwool International A/S ist der weltweit größte Hersteller von Produkten aus Steinwolle und weltweiter Marktführer in dieser Branche. Mit insgesamt 7.385 Mitarbeitern und einem Umsatz von 9,1 Milliarden dänischen Kronen (DKK) im Jahr 2004¹¹ stellt der Rockwool Konzern ein international tätiges Großunternehmen dar¹² (vgl. www.rockwool.com). Der Rockwool Konzern unterhält mehr als 23 Produktionsstätten in Europa (mit einem Marktanteil von 30 %),

⁹ Aus Gründen der Anonymität wird hier lediglich die männliche Form gebraucht.

¹⁰ Hierzu genauer siehe Reineke (2006)

¹¹ Dies entspricht einem Umsatz von etwa 1,2 Milliarden € im Jahr 2004.

¹² Aus der Definition kleiner und mittlerer Unternehmen der OECD aus dem Jahre 2003 lässt sich schließen, dass die Rockwool International A/S ein Großunternehmen darstellt. Denn mittelgroße Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € erwirtschaften (vgl. Bundesfinanzministerium).

Nordamerika und Asien sowie Verkaufsgesellschaften in der ganzen Welt (siehe Abbildung 4). Der Konzernsitz befindet sich in Hedehusene westlich von Kopenhagen in Dänemark. Dort befindet sich auch die Zentrale für Forschung und Entwicklung.

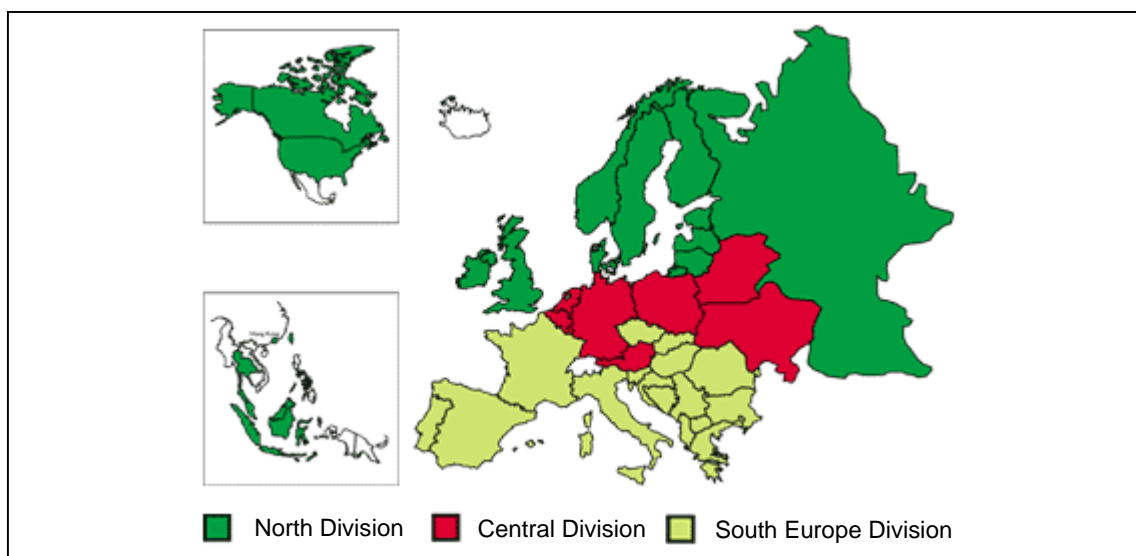


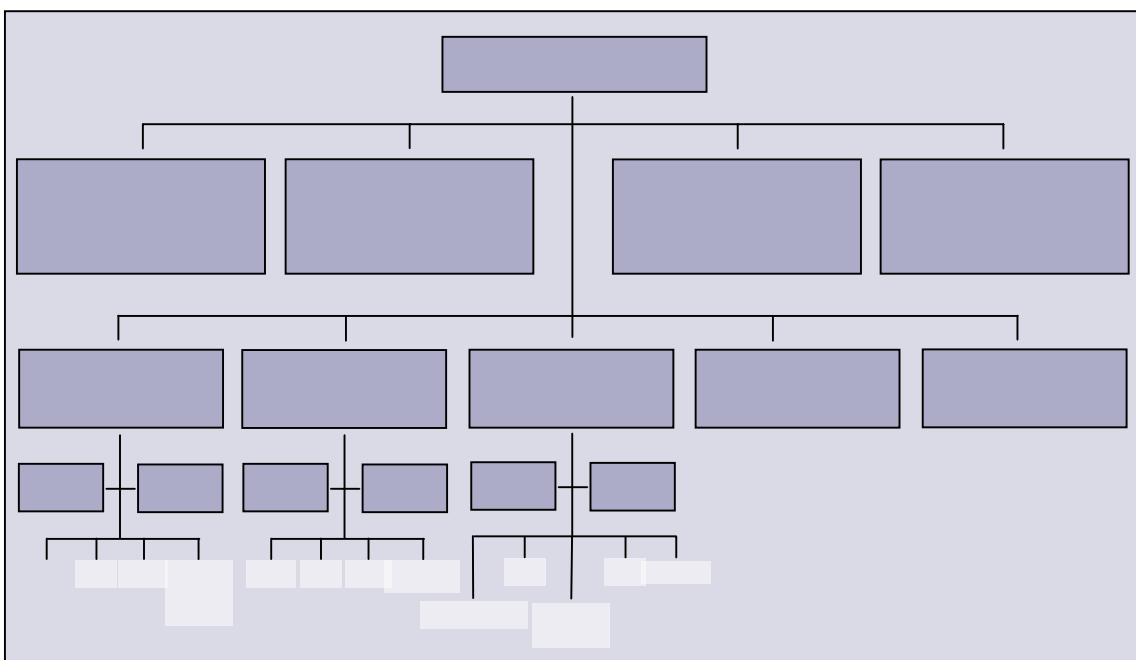
Abbildung 4: Übersicht über die regionalen Verantwortungsbereiche und Standorte der Rockwool International A/S (Quelle: firmeninternes Dokument)

Insgesamt ist der Konzern in drei Dämmstoff-Divisions (South Europe, Central und North Division), eine Systems-Division und eine BuildDesk-Division gegliedert (siehe Abbildung 5). Die Dämmstoff-Divisions sind dabei nach ihren regionalen Verantwortungsbereichen untergliedert, während die Systems-Division alle Gesellschaften umfasst, die sich *nicht* mit dem klassischen Bereich der Dämmung für den Wärme-, Schall- und Brandschutz befassen. Die Systems-Division umfasst z.B. die Entwicklung von Nährböden für den Gartenbau oder die Herstellung von Spezialfasern für Bremsleitungen. Die BuildDesk-Division hingegen bietet Software- und Beratungsdienstleistungen an, die Architekten und Ingenieuren dabei helfen, energieeffiziente Gebäude zu errichten. Die Konzernspitze wird gebildet aus dem Group Management, dem der Group President vorsteht (vgl. www.rockwool.de).

Die in dieser Fallstudie zu untersuchenden Boundary Spanner werden bei der Rockwool International A/S mit der Position des „Business Managers“ bezeichnet. Diese sind im Group Management angesiedelt und als Stabsstelle den Produktbereichen Hochbau, Flachdach und technische Isolierung zugeordnet. Insgesamt lassen sich drei Boundary Spanner innerhalb des Rockwool Konzerns identifizieren.

Da der Konzern nach den Gliederungselementen Funktion, Region und Produkt gegliedert ist, lässt sich eine dreidimensionale Organisationsstruktur, eine Tensorstruktur erkennen. Diese verkörpert eine „Verknüpfung von koordinierten Produktzuständigkeiten bei gleichzeitiger Regionalverantwortung und beratenden, aber

faktisch weisungsbefugten funktional gegliederten Zentralstäben“ (Welge/Holtbrügge 2003, S. 159), die in der Muttergesellschaft in Dänemark angesiedelt sind. Auf diese Weise entsteht eine Netzwerkstruktur des Unternehmens, welche aus vielfältigen Verknüpfungen zwischen den Tochtergesellschaften in den verschiedenen Ländern und der Muttergesellschaft in Dänemark besteht.



Aufgrund der eigenständigen Rechtsformen der Tochtergesellschaften - die Deutsche Rockwool ist z.B. eine GmbH & Co. OHG - und der unterschiedlichen Unternehmenshierarchien, -kulturen und -standorte, kann hier nicht von einem *intraorganisationalen* Netzwerk im klassischen Sinne ausgegangen werden. Vielmehr stellt die Rockwool International A/S ein *interorganisationales* Netzwerk dar, in dem die Tochtergesellschaften zwar rechtlich unabhängig, wirtschaftlich jedoch mehr oder weniger voneinander abhängig sind. Der Rockwool Konzern bildet auf diese Weise ein Unternehmensnetzwerk, in dem die Tochtergesellschaften von der Muttergesellschaft strategisch geführt werden. „Werden Unternehmensnetzwerke strategisch geführt, so werden sie [...] als strategische Netzwerke bezeichnet.“ (Sydow/van Well 1996, S. 198)

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass es sich bei der Rockwool International A/S um ein interorganisationales, strategisches Unternehmensnetzwerk handelt, in dem die Muttergesellschaft das Netzwerk „kontrolliert-autonom“ (Sydow et al. 1995) führt. Auf diese Weise werden den Tochtergesellschaften auf der einen Seite Freiräume zugestanden, die z.B. zur lokalen Wissensproduktion genutzt werden können. So finden sich auch in den Tochtergesellschaften Forschungs- und

Entwicklungsabteilungen (F&E), die allerdings ihre Ergebnisse an die zentrale F&E-Abteilung weiterleiten. Die strategische Führung der Muttergesellschaft mit ihren weisungsbefugten, funktional gegliederten Zentralstäben lässt jedoch auf der anderen Seite keine Zweifel an der Führungsrolle der fokalen Unternehmung aufkommen. Aufgrund einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung sowie der nach innen und außen homogen wirkenden Unternehmensidentität/-kultur wird deutlich, dass es sich bei der Rockwool International A/S um ein strategisches Unternehmensnetzwerk handelt, das sich in den Strukturmerkmalen einer Organisation annähert (vgl. Sydow/van Well 1996, S. 200). „Insofern handelt es sich um den Grenzfall eines strategischen Netzwerks, der es nicht erlaubt, für alle Formen von Unternehmensnetzwerken typische Probleme und Lösungsansätze oder grundsätzliche Unterschiede der Wissensorganisation zwischen Organisationen und Netzwerken herauszuarbeiten.“ (ebd.) Aufgrund dessen dürften viele der hier über wissensintensive Netzwerke gewonnenen Einsichten auch auf wissensintensive Unternehmungen übertragbar sein.

3.3. Der Wissensmanagementprozess mit Hilfe von „Business Managern“

3.3.1. Business Manager als internationale Grenzgänger

Wie bereits aus dem Organigramm in Abbildung 5 hervorgeht, können bei der Rockwool International A/S drei Business Manager identifiziert werden. Diese bekleiden Stabsstellen innerhalb der Muttergesellschaft, die im Group Management angesiedelt sind. Die Business Manager sind dabei je nach Produktsegment für den Hochbau, die technische Isolierung oder den Flachdachbereich zuständig. Innerhalb ihres Segments betreuen sie weltweit alle Tochtergesellschaften, wobei die Regelmäßigkeit der Besuche vor Ort von der Umsatzhöhe der Gesellschaft, der Marktpotenziale und dem Handlungsbedarf abhängt. „Die Wichtigkeit der Gesellschaft wird dadurch entschieden, wie groß der Umsatz ist, wie groß die Potenziale sind und auch, ob z.B. das Group Management meint, da sollte etwas in dem Bereich fruchtbar gemacht werden, oder da besteht Handlungsbedarf.“ (Interview, Abs. 8)

Der Aufgabenschwerpunkt der Business Manager besteht in der Koordination der Aktivitäten der einzelnen Gesellschaften¹³ im Sinne der übergeordneten Konzern- bzw. Netzwerkstrategie. „The Business Manager is responsible for development and implementation of segment strategies, in accordance with Rockwool International mission, vision and overall strategy, and therefore follows the Business in the segment with regard to all major aspects, and submits proposals for improvement to OPCOs,

¹³ Die einzelnen Gesellschaften werden bei der Rockwool als OPCOs (Operating Companies) bezeichnet.

Rockwool International staff and the Managing Director of the Division, and for structuring and supporting international key account activities within the segment.”
(interne Stellenbeschreibung)

Aufgrund der Aufgaben der Business Manager, ihrer Stellung in der Hierarchie und ihres internationalen Einsatzes, können sie in Anlehnung an von Behr (2004) auch als internationale Grenzgänger¹⁴ und Fachkräfte für den internationalen Wissenstransfer bezeichnet werden. Von Behr (2004, S. 209ff.) unterscheidet vier verschiedene Typen internationaler Grenzgänger: den Generalisten, den Spezialisten, den Wissensmakler und den Paten. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer hierarchischen Stellung, beruflichen Ausbildung, der Dauer der Betriebszugehörigkeit, ihrer Aufgaben und dem Grad der Einflussmöglichkeiten hinsichtlich des internationalen Wissenstransfers. Aufgrund dieser Merkmalsunterschiede können die Business Manager der Rockwool International A/S dem Grenzgänger-Typ des Generalisten zugeordnet werden. Dieser ist gekennzeichnet durch folgende Merkmale:

„Der Generalist nimmt eine relativ hohe *hierarchische* Position ein.“ (von Behr 2004, S. 210) Anhand des weiter oben dargestellten Organigramms der Rockwool International A/S lässt sich erkennen, dass die Business Manager direkt unterhalb des Division Managing Directors angesiedelt sind, welcher der jeweiligen Division vorsteht (South Europe, Central und North Division). Daher nehmen sie eine zentrale strategische Position innerhalb des Konzerns ein.

Der Generalist hat eine *höhere berufliche Ausbildung* durchlaufen und zeichnet sich durch eine *langjährige Betriebszugehörigkeit* aus. Aufgrund dessen verfügt er über umfassende interne Prozesskenntnisse und eine *langjährige Erfahrung im internationalen Geschäft* (vgl. ebd.). Wie aus dem im Rahmen dieser Fallstudie durchgeführten Interview mit einem Business Manager hervorgeht, haben alle drei Business Manager der Rockwool International A/S ein Hochschulstudium absolviert. Jedoch scheint keine spezifische Studienrichtung für das Erreichen der Position des Grenzgängers erforderlich zu sein. „Es gibt nicht nur eine Ausbildung, die richtig ist.“ (Interview, Abs. 2) Die Auskunftsperson z.B. hat Germanistik und Englisch studiert und danach einen Abschluss zum Diplomkaufmann gemacht, wohingegen ein Kollege ein

¹⁴ Die internationalen Grenzgänger definieren von Behr und Knoblach (2003) als „Fachkräfte in internationalen intra- und interorganisationalen Netzwerkbeziehungen, die in erweiterten internationalen Vertriebs-, Produktions- und Entwicklungsnetzwerken für die notwendige Verbindung an den Unternehmensgrenzen sorgen, also zwischen ausländischen Kunden oder Partnern und dem deutschen Stammwerk bzw. zwischen in- und ausländischen Standorten vermittelnd wirken.“ (von Behr/Knoblach 2003, S. 164)

Bauphysikstudium absolvierte. Auch das Merkmal der langjährigen Betriebszugehörigkeit kann bei den Business Managern festgestellt werden. So ist die Auskunftsperson schon elf Jahre bei der Rockwool International A/S beschäftigt und auch ihre beiden Kollegen sind bereits viele Jahre für den Konzern tätig. „Ich glaub, als Business Manager kann man nicht ganz neu anfangen. [...] Das würde nicht gehen. Da muss man länger sein, dass die Gesellschaften einen kennen.“ (Interview, Abs. 15) Erfahrungen im internationalen Geschäft sammelte die Auskunftsperson bereits vor ihrer Position als Business Manager im Bereich der Entwicklung von Wärmedämmverbundsystemen.

„Die *Aufgaben* des Generalisten sind durch eine weite Spanne von Tätigkeiten für unterschiedliche Problemstellungen gekennzeichnet.“ (von Behr 2004, S. 210) „Wir haben in unserer Stellenbeschreibung unendlich viele Aufgaben!“ (Interview, Abs. 24) Neben der strategischen Verantwortung für ein Produktsegment, ist der Business Manager für den „Fit“ zwischen der strategischen Ausrichtung der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaften verantwortlich. Der Business Manager prüft, ob die gesetzten Ziele, die die einzelnen OPCOs formuliert haben, innerhalb eines Geschäftsjahres erreicht wurden. Wenn dies nicht der Fall ist, arbeitet der Business Manager zusammen mit den Verantwortlichen der Tochtergesellschaften einen neuen Business Plan aus und erforscht die Ursachen, die das Erreichen des Ziels verhindert haben. Darüber hinaus ist der Business Manager Ansprechpartner der OPCOs bezüglich aller Fragen und Probleme, die sich z.B. aus neuen Marktbearbeitungsstrategien oder veränderten Wettbewerbssituationen ergeben. Die Business Manager fungieren zudem als Wissensvermittler, indem sie Wissen in den Tochtergesellschaften vor Ort aufnehmen und konzernweit verbreiten. „Ich bin dafür zuständig, dass die OPCOs, die Gesellschaften, miteinander kommunizieren, dass man die richtigen Strategien hat, dass man ambitionierte Budgets hat, dass man die Budgets erreicht und [...] dass die Informationen der operationalen Ebene [...] an uns weiterkommen [...] oder dass man auch über Wettbewerber Informationen austauscht.“ (Interview, Abs. 1) Ferner agiert der Business Manager als Key Account Manager und Ansprechpartner für international tätige Großkunden: „... to act as key account manager and main contact for customers operating internationally requiring one contact and international key-account management and co-operation on Group level.“ (interne Stellenbeschreibung)

In diesem Rahmen ist es die Aufgabe des Generalisten, die Durchführung des Wissensmanagementprozess zwischen der Muttergesellschaft als fokalem Unternehmen und den Tochtergesellschaften bzw. Kooperationspartnern

sicherzustellen. Dabei sind die Grenzgänger vor allem für den *internationalen Wissenstransferprozess* von besonderer Bedeutung. „Der Einfluss auf den Wissenstransfer ist in jeder Hinsicht und in hohem Ausmaß gegeben, auf der strategischen Ebene, auf der Ebene der Steuerung und auf der Ebene der direkten Wissensvermittlung.“ (von Behr 2004, S. 212)

Da die Business Manager der Rockwool International A/S alle Merkmale besitzen, die von Behr (2004) den internationalen Grenzgängern im Allgemeinen und dem Grenzgängertyp des Generalisten im Besonderen zuschreibt, können diese als Boundary Spanner identifiziert werden.

Wie die Business Manager als internationale Grenzgänger die Aufgabe der Organisation und Steuerung des Wissensmanagementprozesses innerhalb des strategischen Unternehmensnetzwerks der Rockwool International A/S erfüllen, wird im Folgenden beschrieben.

3.3.2. Aufgaben der Business Manager im Wissensmanagementprozess

Ausgehend von den Bausteinen des Wissensmanagements von Probst, Raub und Romhardt (1999) können die Aufgaben und Funktionen der Business Manager für jede einzelne Wissensmanagementphase (Wissensziele, -identifikation, -erwerb, -entwicklung, -(ver)teilung, -nutzung, -bewahrung und -bewertung) innerhalb des internationalen Unternehmensnetzwerks der Rockwool International A/S beschrieben werden.

Wissensziele:

Die Wissensziele geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung, indem es in der Unternehmensstrategie verankert wird und in einer wissensbewussten Unternehmenskultur bzw. -philosophie zum Ausdruck kommt (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 57). Da den Business Managern die strategische Verantwortung für ein Produktsegment unterliegt, sind sie auch dafür verantwortlich, dass die Konzernstrategie und -mission von den Gesellschaften übernommen werden. Die Mission der Rockwool International A/S, „... der bevorzugte Lieferant der Kunden für wettbewerbsfähige Markenprodukte, Expertise und Lösungen zur Energieeinsparung, zum Brandschutz, Schallschutz und der Verbesserung des Raumklimas zu sein“ (Unternehmensbroschüre), fußt zu einem großen Teil auf der Innovativität des gesamten Konzerns. „Ein zentraler Aspekt in der Rockwool Unternehmensphilosophie ist die permanente Weiterentwicklung der Produktpalette in enger Orientierung an die sich verändernden Marktbedingungen.“ (www.rockwool.de) Innovationen resultieren dabei vielfach aus dem Wissen über neue Marktanforderungen oder veränderte

Kundenbedürfnisse. Die Business Manager sind aufgrund ihrer strategischen Verantwortung somit auch dafür zuständig, die wissens- und innovationsorientierte Unternehmensphilosophie im gesamten Konzern zu verbreiten. Als Wissensziele lassen sich dementsprechend die Entwicklung von Innovationen (Produkt- und Prozessinnovationen) und bedarfsgerechten Marktbearbeitungsstrategien herausstellen.

Wissensidentifikation:

Ziel der Wissensidentifikation ist die Bestandsaufnahme sowohl intern als auch extern bereits vorhandenen Wissens. Bezüglich der *internen Wissensidentifikation* besteht die Aufgabe der Business Manager vornehmlich darin, das Wissen der Tochtergesellschaften vor Ort aufzunehmen und relevantes Wissen weiterzuleiten. „Ensure cross-fertilisation among OPCOs of ideas for exploitation of market opportunities, competitive advantages, improvement of efficiency, product development, etc.“ (interne Stellenbeschreibung) Auf diese Weise identifizieren die Business Manager Wissensträger innerhalb des Konzerns, die bei Problemen oder Fragen kontaktiert werden können. „Es ist auch wichtig, dass man dann genau weiß, wer beschäftigt sich momentan mit was und dann kann man auch relevante Informationen¹⁵ an die Person weiterleiten.“ (Interview, Abs. 21) Durch die Wissensaufnahme in den Tochtergesellschaften werden auch die Business Manager zu wichtigen Wissensträgern und Ansprechpartnern im gesamten Unternehmensnetzwerk.

Die *externe Wissensidentifikation* knüpft unmittelbar an die interne Wissensidentifikation an. Mit Hilfe regelmäßiger Feldforschungen und aufgrund vielfältiger persönlicher Beziehungen auch über Netzwerkgrenzen hinaus, entwickeln die Business Manager umfangreiche Kenntnisse über Marktstrukturen, Kunden und Konkurrenten. So wird z.B. mit der Key Account Management Funktion der Grenzgänger gewährleistet, dass ein kontinuierlicher Kontakt zwischen großen, international tätigen Kunden und den Business Managern besteht. Auf diese Weise sind sie in der Lage auch außerhalb des Konzerns bzw. Netzwerks externe Wissensquellen und -träger zu identifizieren. „Unsere Wettbewerbsfähigkeit hängt - neben innovativen Produktlösungen - auch in hohem Maße von guten Beziehungen zu unseren Kunden ab.“ (www.rockwool.de)

¹⁵ Die Auskunftsperson unterscheidet nach eigenen Aussagen nicht zwischen Wissen und Informationen. Deshalb werden in den Zitaten Informationen mit Wissen gleichgesetzt: „Ich unterscheide da nicht zu sehr.“ (Interview, Abs. 10)

Die interne und externe Wissensidentifikation verweist damit auf die Funktion der „internal and external communication stars“¹⁶ (Tushman/Scanlan 1981, S. 294) der Grenzgänger. Boundary Spanner vereinen diese beiden Funktionen indem sie sowohl die Organisationsgrenzen innerhalb des Konzerns (Abteilungsgrenzen und Grenzen der einzelnen Gesellschaften) als auch die Netzwerkgrenzen überwinden und auf diese Weise Wissensquellen und -träger identifizieren: „Boundary spanning individuals were defined as those individuals who were both internal and external communication stars.“ (ebd.)

Wissenserwerb:

Der Baustein des Wissenserwerbs schließt direkt an die Phase der Wissensidentifikation an und betrachtet die Frage des Make-or-buy. Diese beinhaltet die Entscheidung der Organisation, ob Know-how durch die Rekrutierung von Experten eingekauft oder aus eigener Kraft entwickelt werden soll. Die Rockwool International A/S entwickelt als innovativer Marktführer den größten Teil ihres Wissens selbst. Dabei ist der Erwerb netzwerkexternen Wissens von besonderem Interesse: „Unternehmen importieren einen großen Teil ihres Wissensbedarfs aus Quellen, die außerhalb des Unternehmens liegen.“ (Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 54) Um die interne Wissensbasis des Unternehmensnetzwerks der Rockwool International A/S zu vergrößern, pflegen die Business Manager enge Kontakte zu Großkunden und führen regelmäßig Marktforschungsaktivitäten in den verschiedenen Unternehmensstandorten durch. Auf diese Weise verschaffen sie sich Wissen über Konkurrenten, Lieferanten und Kunden. Das gewonnene Wissen bündeln sie anschließend, um einen vollständigen Überblick über neue, weltweite Marktentwicklungen zu erhalten. „Das Wissen mit dem ich mich beschäftige, ist über Wettbewerber, Baukonjunktoren. [...] Da versuche ich jetzt den Überblick zu haben, damit man sich in Deutschland auf den Konkurrenten XY¹⁷ konzentrieren kann. Da ist meine Aufgabe das Wissen oder die Informationen über die Aktivitäten und Strategien von XY in Deutschland mit Holland zusammen zu vergleichen und dann dafür zu sorgen, dass alle Gesellschaften einen Gesamtüberblick bekommen.“ (Interview, Abs. 11)

¹⁶ Interne Kommunikations-Stars sind Individuen mit überdurchschnittlich häufiger intraorganisationaler Kommunikation: „Internal communication stars [...] were defined as those individuals who engaged in more than one standard deviation above the mean number of intradepartmental communications.“ (Tushman/Scanlan 1981, S. 294) Individuen mit überdurchschnittlich häufiger unternehmensexterner Kommunikation sind dementsprechend externe Kommunikations-Stars: „External stars [...] were defined as those individuals in the top fifth of the extra-department communication distribution.“ (ebd.)

¹⁷ Der Name des Wettbewerbers wurde anonymisiert.

Aus diesem Zitat wird deutlich, was Tushman und Scanlan (1981) als zweistufigen Prozess des Boundary Spanning bezeichnen. Nachdem die Business Manager das relevante Wissen gesammelt haben, verbreiten sie es im gesamten Netzwerk: „Informational boundary spanning, then, must be a two part process; obtaining information from outside units and disseminating this information to internal users.“ (Tushman/Scanlan 1981, S. 292) In der Phase des Wissenserwerbs steht somit der erste Teil dieses zweistufigen Prozesses im Fokus der Betrachtung: das Sammeln und Erwerben von Wissen. In der Phase der Wissens(ver)teilung liegt das Augenmerk hingegen auf dem zweiten Teil dieses Prozesses: der Verteilung des Wissens im Netzwerk (siehe weiter unten).

Wissensentwicklung:

„Wissensentwicklung ist ein komplementärer Baustein zum Wissenserwerb.“ (Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 54) Im Mittelpunkt steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte und leistungsfähigerer Prozesse auf Basis des sowohl intern als auch extern neu erworbenen Wissens. Dabei ist der allgemeine Umgang des Netzwerks mit neuen Ideen und der Kreativität der Mitarbeiter von besonderem Interesse. Wie bereits bei den Wissenszielen beschrieben, verfolgt die Rockwool International A/S eine wissensintensive Innovationsstrategie. Neben der „klassischen“ Verankerung von Wissensentwicklungsaktivitäten in der Forschung und Entwicklung kann das für den Netzwerkerfolg relevante Wissen auch in allen anderen Bereichen des Netzwerks entstehen (vgl. ebd., S. 55). Daher ist es die Aufgabe der Business Manager den Zugang zu Wissen und Informationen für alle Mitarbeiter zu sichern und somit die Grundlage für die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Strategien zu legen. „... secure that he/she has sufficient access to information about market trends as basis for product development activities.“ (interne Stellenbeschreibung)

Wissens(ver)teilung:

Die Wissensverteilung strebt das „Zur-Verfügung-Stellen“ von Wissen im gesamten Netzwerk an. Isoliertes Wissen soll auf diese Weise für das gesamte Netzwerk nutzbar gemacht werden (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 55). Ziel der Wissensverteilung ist es somit, den Übergang von individuellen Wissensbeständen auf die Netzwerkebene zu gewährleisten. Wie bereits bei der Phase des Wissenserwerbs erwähnt, sind es vor allem die Boundary Spanner, die die Verteilung des Wissens sicherstellen. „Die Informationen, oder das Wissen weiterzugeben [...], das ist auch meine Aufgabe.“ (Interview, Abs. 11) Die Business Manager der Rockwool International A/S ermöglichen die Weitergabe expliziten und impliziten Wissens

aufgrund ihrer zahlreichen persönlichen Beziehungen zu relevanten Ansprechpartnern innerhalb und außerhalb des Unternehmensnetzwerks. Mit Hilfe direkter Face-to-Face Kommunikation und aufgrund langjähriger gemeinsamer Erfahrungen entsteht zwischen den Business Managern und ihren Ansprechpartnern ein Vertrauensverhältnis, welches die Weitergabe insbesondere impliziten Wissens ermöglicht. „Man muss dann auch mit vertraulichen Daten umgehen können und das ist auch so eine Balance. Da muss man das Vertrauen der Gesellschaften haben.“ (Interview, Abs. 9)

Bevor die Business Manager das Wissen jedoch im Netzwerk verteilen, selektieren sie relevantes Wissen von nicht relevantem und verhindern so eine Wissensflut: „Also bei der Rockwool International und auch in den Tochtergesellschaften gibt es sehr wichtige Bereiche, die overloaded sind. Also mit Wissen und Informationen. [...] Da muss man eine Person haben, in der Funktion, die auch Stellung nehmen kann zu Fragen wie: Für wen ist das eigentlich wichtig, was ich heute vor mir habe? Weil wenn man alles weiterleitet, ist das ja viel zu viel. Dann ist es auch wichtig, dass man genau weiß, wer beschäftigt sich momentan mit was und dann kann man die Informationen an die Person weiterleiten. Oder an andere Menschen, die ich gut kenne und sagen: Also hör mal, das ist doch sehr wichtig, aber für wen ist das eigentlich relevant?“ (Interview, Abs. 21)

Neben der Verbreitung des Wissens im Netzwerk ermöglichen die Business Manager auch den Übergang von individuellem Wissen zu Netzwerkwissen. Durch die Aufnahme des individuellen Wissens aus den verschiedensten Bereichen des Unternehmensnetzwerks werden die Business Manager zu einer Art „personalisiertem Netzwerkgedächtnis“. Dabei wird jedoch nicht alles von den Business Managern gewusst. Vielmehr sind sie die zentrale Instanz, wenn es um Fragen geht wie: „Wer weiß was in welchem Umfang?“ oder „Für wen ist dieses Wissen relevant?“

Die Business Manager stellen infolge dessen Knotenpunkte innerhalb des Unternehmensnetzwerkes der Rockwool International A/S dar. Durch ihre zentrale Rolle im Wissensmanagementprozess verschaffen sie sich nicht nur einen Überblick über das vorhandene Netzwerkwissen, sondern überwinden zugleich die Distanz zwischen der strategischen und der operativen Ebene. So nehmen die Business Manager Informationen und Wissen aus den operativen Bereichen des Netzwerks auf und lassen dieses in strategische Entscheidungen einfließen, bzw. leiten es an strategische Abteilungen weiter. „Ich bin dafür zuständig, dass [...] die Informationen der operationalen Ebene bei uns ankommen.“ (Interview, Abs.1) Auf diese Weise spielen sie auch eine zentrale Rolle in der nächsten Phase des Wissensmanagementprozesses.

Wissensnutzung:

„Die Wissensnutzung, also der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens, ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements.“ (Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 55) Aufgrund der strategischen Verantwortung für ein Produktsegment formulieren die Business Manager zusammen mit den Tochtergesellschaften Strategien und Ziele für ein Geschäftsjahr: „... dass die Muttergesellschaft die Tochtergesellschaften bei der Strategieentwicklung unterstützen kann. Das war immer die Aufgabe des Business Managers.“ (Interview, Abs. 6) In diese strategischen Zielsetzungen fließt das neu gewonnene Wissen der Business Manager ein. Auf diese Weise wird die Nutzung des Wissens auf der strategischen Ebene sichergestellt.

Auf der operativen Ebene wird das neu gewonnene Wissen vor allem für die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse genutzt. Dabei sind die Business Manager befugt, neue Entwicklungen anzustoßen: „The Business Manager has authority to initiate idea generation and R&D projects within his/her segment to realise the business strategy within the individual segment.“ (interne Stellenbeschreibung)

Wissensbewahrung:

Da einmal erworbene Fähigkeiten dem Netzwerk nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung stehen, sollten im Rahmen des Wissensmanagements Maßnahmen zur Wissensbewahrung getroffen werden (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 56). Neben Datenbanken, die explizites Wissen speichern und den Netzwerkmitgliedern zur Verfügung stellen, sind es vor allem die Business Manager, die das an sie herangetragene implizite Wissen der Gesellschaften speichern. Daraus resultiert zugleich die Gefahr des Wissensverlustes bei dem Ausscheiden eines Business Managers aus der Rockwool International A/S. „Ich glaube ganz bestimmt, dass die Funktion, die man jetzt aufgebaut hat, dass man jemand ist, an den Informationen weitergeleitet werden können, dass man die nicht so ohne weiteres ersetzen kann. Weil wenn es ein Vertrauensverhältnis ist, wo es sich um Probleme handelt oder um kritische Daten, wo man nicht richtig weiß, wie soll ich jetzt damit umgehen, das ist sicherlich schwierig weiterzugeben. Und dann auch den Überblick zu haben, wer was macht in den unterschiedlichen Tochtergesellschaften, für wen ist das jetzt relevant, was ich hier habe, wen kann ich jetzt fragen, wo muss ich jetzt Druck machen? Das kann man auch nicht schriftlich weitergeben an den Nachfolger!“ (Interview, Abs. 23) Infolge dessen beklagen viele Organisationen, dass sie im Zuge von Reorganisationen einen Teil ihres Gedächtnisses verloren haben (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 56).

Wissensbewertung:

Entsprechend der am Anfang formulierten Wissensziele findet hier die Bewertung dieser statt, um den Erfolg des Wissensmanagements beurteilen zu können. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass Wissensmanager im Gegensatz zu Finanzmanagern nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren zurückgreifen können (vgl. ebd., S 58). Da die Wissensziele der Rockwool International A/S im Sinne einer innovativen Unternehmensstrategie ausgerichtet werden, zielen sie z.B. auf die Entwicklung neuer Produkte ab. Die Wissensbewertung kann dann anhand der Bewertung des innovativen Produktes vorgenommen werden. Wurde mit dem neuen Produkt ein höherer Umsatz erzielt und der Gewinn gesteigert, kann das Wissensmanagement als erfolgreich angesehen werden. Ist dies nicht der Fall, so sind Kurskorrekturen nötig und der Wissensmanagementprozess beginnt von vorne.

Auch hier spielen die Business Manager eine wichtige Rolle. So sammeln sie nicht nur Wissen über Produkte, Prozesse und Marktbearbeitungsstrategien, sondern ziehen aus diesem Wissen auch Schlüsse für deren innovative Weiterentwicklung. Nachdem die Business Manager auf der Basis der neu gewonnenen Erkenntnisse z.B. ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt angestoßen haben, sind sie aufgrund ihrer strategischen Verantwortung auch für die Bewertung des Resultats dieses F&E-Projekts verantwortlich. Auf diese Weise bewerten sie über den Erfolg des neuen Produkts indirekt die Wissensziele.

3.4. Resümee

Im Gegensatz zu den in der Literatur vorherrschenden Fallstudien zum Thema Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken wurde in dieser Arbeit ein Unternehmen betrachtet, das keiner wissensintensiven Branche, wie z.B. der Beratungs- oder Multimediabranche, zuzuordnen ist. Im Unterschied zu den von Howaldt/Klatt/Kopp (2005) und Sydow/van Well (1999) untersuchten Unternehmen bzw. Netzwerken bietet die Rockwool International A/S keine wissensintensiven Produkte oder Dienstleistungen an. Dennoch konnte gezeigt werden, dass auch in dem hier betrachteten Unternehmen das Management von Wissen eine hohe Bedeutung einnimmt. So konnten als Ziele des Wissensmanagements die Reaktion auf veränderte Marktanforderungen und die Entwicklung von Innovationen identifiziert werden. Auf diese Weise wird das Management von Wissen auch bei der Rockwool International A/S zu einem Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg.

Bei der Analyse des Wissensmanagementprozesses spielten die Business Manager des Konzerns eine besondere Rolle. Als internationale Grenzgänger erfüllen diese die

Aufgaben der Koordination und Steuerung des Wissensabflusses und -zuflusses des Unternehmensnetzwerks, des Filterns und der Selektion von Wissen, der Suche und Beschaffung relevanten Wissens, der Repräsentation des Netzwerks nach außen und des Schützens oder Abschirmens des Netzwerks gegenüber externem Druck (vgl. Adams 1980, S. 328). Dabei konnten bei den Business Managern alle zur Erfüllung dieser Aufgaben notwendigen und spezifischen Kompetenzen der Boundary Spanner festgestellt werden (siehe Kapitel 2.2.2.). Die Fähigkeit des Aufbaus von Vertrauen wurde dabei entsprechend den Vorannahmen in Kapitel 2. als wichtigste Kompetenz identifiziert.

Allerdings lässt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen dem hier betrachteten Fallbeispiel und dem konzeptuellen Hintergrund erkennen. Da es sich bei der Rockwool International A/S um ein strategisches Unternehmensnetzwerk handelt, das sich in den Strukturmerkmalen einer Organisation annähert, kann das Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements von Weissenberger-Eibl (2000a) nicht ohne weiteres auf dieses angewandt werden. Denn die erste und letzte Phase des Vertrauens, die Annäherungs- und die transformierende Phase, sind für das Rockwool Netzwerk nicht konstitutiv. Im Sinne der Strukturmerkmale einer Organisation gehören die Tochtergesellschaften seit ihrer Gründung dem Unternehmensnetzwerk der Rockwool International A/S an. Auf diese Weise findet keine Annäherung unterschiedlicher Unternehmen in dem von Weissenberger-Eibl (2000a) beschriebenen Sinne statt. Gleiches gilt für die transformierende Phase. Im negativ transformierenden Fall löst sich in dieser Phase das Netzwerk aufgrund schwindenden Vertrauens zwischen den Netzwerkakteuren auf. Diese „Exit-Option“ ist in dem hier betrachteten Fallbeispiel für die Gesellschaften jedoch nicht gegeben. Zwar lassen sich auch innerhalb des strategischen Netzwerks der Rockwool International A/S verschiedene Vertrauensphasen identifizieren, diese befinden sich jedoch von Anfang an auf einem höheren Vertrauensniveau als dies bei Unternehmensnetzwerken der Fall ist, in denen die Netzwerkakteure nicht demselben Konzern angehören.

Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass die Ergebnisse des Fallbeispiels die konzeptuellen Vorüberlegungen aus Kapitel 2. weitestgehend bestätigen. Zudem konnte mit Hilfe des Boundary Spanning Konzepts gezeigt werden, wie Wissenstransferbarrieren innerhalb eines Unternehmensnetzwerks überwunden werden können.

4. Fazit und Ausblick

Ausgehend von der eingangs beschriebenen Problemstellung dieser Arbeit, die Themen Wissensmanagement und Unternehmensnetzwerke zu verknüpfen und so den Prozess des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken zu erklären, wurde der Transfer unternehmensspezifischen Wissens zwischen den Netzwerkakteuren mit Hilfe des Boundary Spanning Ansatzes erklärt.

Als Ergebnis dieser Untersuchung kann festgehalten werden, dass international tätige Boundary Spanner durch den Aufbau von Vertrauen den Wissenstransfer zwischen den Netzwerkakteuren ermöglichen. Bei der Rockwool International A/S umfasste der, an die Personen der Grenzgänger gebundene Wissenstransfer in seinem Kern die Vermittlung betriebsspezifischen Wissens über Produkte und Prozesse an ausländische Standorte sowie die Aufnahme von Wissen über Marktanforderungen und Produktionsprozesse im Ausland und deren Rückfluss in die Funktionsbereiche der Muttergesellschaft (vgl. von Behr 2004, S. 203). Durch die Analyse des Fallbeispiels konnten die konzeptionellen Vorüberlegungen des zweiten Kapitels untermauert und die Forschungslücke erfolgreich geschlossen werden.

Aus den in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Implikationen für die weitere Forschung ableiten. Wird der aktuelle Forschungsstand zu Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken betrachtet, so zeigt sich, dass dieses Thema in der Wissenschaft bisher wenig Beachtung gefunden hat. Wird diese Thematik mit der Konzeption der Boundary Spanner verknüpft, so scheint es gar, als sei dieses Forschungsfeld bisher kaum erforscht worden. Die Vernachlässigung dieser Themenkombination kann damit zusammenhängen, dass die Themen Wissensmanagement und Unternehmensnetzwerke einzeln betrachtet bereits sehr umfangreich erforscht wurden und das Boundary Spanning Konzept ursprünglich der Erklärung des Informationstransfers aus der Unternehmensumwelt in die Unternehmung diene.

Wie aus der vorliegenden Untersuchung deutlich wird, scheint eine Verknüpfung der Themengebiete Wissensmanagement, Unternehmensnetzwerke und Boundary Spanning für die Analyse des Wissenstransferprozesses zwischen Netzwerkakteuren und die Überwindung von Wissensmanagementbarrieren dennoch hilfreich zu sein. Auf Grund dessen sollten weitere empirisch fundierte Forschungsvorhaben durchgeführt werden, zumal aktuelle Forschungsbeiträge zumeist an alten Denkschemata festhalten und versuchen das Thema Wissensmanagement in ein vorhandenes methodisches „Korsett“ zu zwängen.

Da diese Arbeit allerdings nicht den Anspruch einer vollständigen Analyse des Wissensmanagementprozesses in Unternehmensnetzwerken über die Personen der Boundary Spanner erhebt, sollten die gewonnenen Erkenntnisse durch weitere qualitative Forschungsvorhaben überprüft werden. So ergeben sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung, die hier in Form von Hypothesen kurz dargestellt werden.

Als erste Hypothese lässt sich festhalten, dass Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken ein gewisses Maß an Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern erfordert. Der Aufbau von Vertrauen spielt eine essentiell wichtige Rolle für das Gelingen eines unternehmensübergreifenden Wissensmanagementprozesses (vgl. Weissenberger-Eibl 2000a). Zukünftige empirische Arbeiten sollten dementsprechend prüfen, welche Funktionen das Vertrauen zwischen den Netzwerkakteuren in den verschiedenen Phasen des Wissensmanagementprozesses erfüllt. Zudem sollte erforscht werden, welche Restriktionen oder Nachteile aus einem vertrauensbasierten Verhältnis erwachsen (z.B. Abhängigkeiten, übertriebenes Pflichtgefühl etc.) und ob es ähnliche oder andere Mechanismen gibt, die einen Unternehmensgrenzen überschreitenden Wissensmanagementprozess ermöglichen.

Implizites Wissen, so die zweite Hypothese, lässt sich nicht mit Hilfe von I&K-Technologien transferieren. Entgegen der Meinung zahlreicher Informatiker konnte in dieser Arbeit mit Hilfe des Fallbeispiels erfolgreich gezeigt werden, dass implizites Wissen nicht über I&K-Technologien oder Datenbanksysteme transferiert werden kann. Die an diese Arbeit anschließenden Forschungsvorhaben sollten demzufolge prüfen, warum der Transfer impliziten Wissens nicht über den Einsatz technischer Hilfsmittel funktioniert. Liegt der Grund hierfür tatsächlich in der Schwierigkeit der Explikation impliziten Wissens oder ist die Komplexität des Wissens ausschlaggebend für das Versagen der I&K-Medien?

Als dritte Hypothese lässt sich anführen, dass Boundary Spanner durch den Aufbau von Vertrauen den Transfer insbesondere impliziten Wissens zwischen den Netzwerkakteuren ermöglichen. Die Kombination der Themen Wissensmanagement, Unternehmensnetzwerke und Boundary Spanning hat gezeigt, dass der Wissenstransferprozess zwischen den Unternehmen eines Netzwerks aufgrund der Kompetenz der Boundary Spanner erklärt werden kann, Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern aufzubauen. Die dritte Hypothese verknüpft auf diese Weise die ersten beiden Hypothesen miteinander. Infolge dessen sollte in qualitativen und quantitativen Forschungsprojekten untersucht werden, ob und wie der Wissensmanagementprozess in Unternehmensnetzwerken über einzelne Personen an

den Grenzen der Netzwerkpartner erfolgt. Dazu könnten groß angelegte Fallstudien über Unternehmensnetzwerke aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt werden. Dabei sollte qualitativ untersucht werden, wie das Wissen der einzelnen Akteure innerhalb des Netzwerks gemanagt wird und warum der Wissensmanagementprozess evtl. über die Personen der Grenzgänger organisiert wird. Quantitativ könnte hingegen erhoben werden, in wie vielen Fällen der Einsatz von Boundary Spannern im Wissensmanagementprozess von Unternehmensnetzwerken erfolgt.

5. Literaturverzeichnis

- A -

- Adams, J.S. (1980): Interorganizational processes and organization boundary activities, in: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hrsg.): Research in organizational behaviour, Vol. 2, S. 321-355
- Aldrich, H./Herker, D. (1977): Boundary Spanning Roles and Organization Structure, in: Academy of Management Review, Vol. 2, No. 2, S. 217-230
- Allen, T.J./Cohen, S.F. (1969): Information flow in research and development laboratories, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 14, S. 12-19
- Ancona, D.G./Caldwell, D.F. (1988): Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups, in: Group and Organization Studies, Vol. 13, S. 468-494

- B -

- Bacharach, S.B./Bamberger, P./McKinney, V. (2000): Boundary management tactics and the logics of action: The case of peer-support providers, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 45, S. 704-736
- Behr, M. von/Knoblach, B. (2003): Länderübergreifende Kooperation kleiner und mittlerer Unternehmen und die Gestaltung internationaler Schnittstellen, in: Hirsch-Kreinsen, H./Wannöffel, M. (Hrsg.): Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit, Berlin: edition sigma
- Behr, M. von (2004): Länder übergreifender Wissenstransfer und die Rolle der internationalen Grenzgänger, in: Behr, M. von/Semlinger, K. (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, S. 185-223
- Bennis, W.G. (1966): Changing organizations, New York: Mc-Graw-Hill
- Bleschke, A. (2003): Boundary Spanner in Unternehmensnetzwerken – Personales Grenzmanagement in der Finanzdienstleistungsindustrie, in: Rasche, C. (Hrsg.): Professional Services: Mismanaged Industries – Chancen und Risiken, Werkstatt-Bericht

- C -

- Child, J. (1972): Organizational structure, the environment and performance: The role of strategic choice, in: Sociology, Vol. 6, S. 1-22

Cross, R./Prusak, L. (2002): The people who make organizations go – or stop, in: Harvard Business Review, Vol. 80, No. 6, S. 104-112

Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts.

- D -

Dahrendorf, R. (1959): Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, 1. Auflage

Dahrendorf, R. (1977): Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, 15. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag

- E -

Endres, E./Wehner, T./Jordine, T. (1996): Grenzgänger zwischen Praxisgemeinschaften, in: Endres, E./Wehner, T. (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen, S. 105-120

Evan, W.M. (1966): The organization set: Toward a theory of inter-organizational relations, in: Thompson, J.D. (Hrsg.): Approaches to organizational design, University of Pittsburgh Press, S. 173-192

- G -

Gemünden, H.G./Walter, A. (1996): Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 65. Jg., Heft 4, S. 237-245

Gemünden, H.G./Walter, A. (1997): The Relationship Promotor – Motivator and Coordinator for Inter-organizational Innovation Co-operation, in: Gemünden, H.G./Ritter, T./Walter, A. (Hrsg.): Relationships and Networks in International Markets, Elsevier Science Ltd

Gladstein, D.L. (1984): Groups in Context: A model of task group effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 29, S. 499-517

- H -

Hirsch-Kreinsen, H. (2005): Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche, Weinheim/München: Juventa

Howaldt, J./Klatt, R./Kopp, R. (2004): Neuorientierung des Wissensmanagements – Paradoxien und Dysfunktionalitäten im Umgang mit der Ressource Wissen, Wiesbaden: DUV

Howaldt, J./Klatt, R./Kopp, R. (2005): Wissensmanagement in Netzwerken als Gestaltungsaufgabe, in: Ciesinger, K.-G./Howaldt, J./Klatt, R./Kopp, R. (Hrsg.): Modernes Wissensmanagement in Netzwerken. Perspektiven, Trends und Szenarien, Wiesbaden: DUV, S. 143-159

- K -

Keller, R.T./Szilagyi, A.D., Jr./Holland, W.E. (1976): Boundary-Spanning Activity and Employee Reactions: An Empirical Study, in: Human Relations, Vol. 29, No. 7, S. 699-710

Kirner, E. (2005): Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen. Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „boundary spanners“, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag

- L -

Leifer, R./Huber, G.P. (1977): Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary-spanning behaviour, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 22, S. 235-247

Leifer, R./Delbecq, A. (1978): Organizational/environmental interchange: A model of boundary spanning activity, in: Academy of Management Review, Vol. 3, No. 1, S. 40-50

Levine, S./White, P.E. (1961): Exchange as a conceptual framework for study of interorganisational relationships, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 5, S. 583-601

Liddell, W.W. (1973): Marginality and integrative decisions, in: Academy of Management Journal, Vol. 16, S. 154-156

Luhmann, N. (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Auflage, Stuttgart: Enke

Lysonski, S.J./Wilemon, D. (1981): The project manager, Boundary Spanning and role stress, in: Annual Proceedings of the Project Management Institute, Boston, S. 250-268

Lyonski, S.J./Johnson, E.M. (1983): The sales manager as a boundary spanner: A role theory analysis, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 11, S. 8-21

- M -

Manev, I.M./Stevenson, W.B. (2001): Balancing ties: Boundary Spanning and influence in the organization's extended Network of communication, in: The Journal of Business Communication, Vol. 28, No. 2, S. 183-205

Miller, E.J./Rice, A.K. (1967): Systems of organizations, London: Tavistock Publications

- O -

Organ, D.W./Greene, C.N. (1972): The boundary relevance of the project manager's job: Findings and implications for R&D management, in: R&D Management, Vol. 2, S. 7-11

Ortmann, G./Sydow, J. (1999): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Heft 2, S. 205-220

- P -

Pettigrew, A.M. (1972): Information Control as a Power Resource, in: Goldthorpe, J.H. (Hrsg.): Sociology 6, S. 187-204

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 2. Auflage, Wiesbaden

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Pruden, H.O. (1969): Interorganizational conflict, linkage, and exchange: A study of industrial salesmen, in: Academy of Management Journal, Vol. 12, S. 339-350

- R -

Reid, S.E./Brentani, U. de (2004): The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model, in: The Journal of Product Innovation Management, Vol. 21, S. 170-184

Reineke, S. (2006): Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken. Die besondere Bedeutung der Boundary Spanner", Diplomarbeit am Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie der Universität Dortmund

- S -

- Schreyögg, G./Geiger, D. (2003): Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?!, in: DBW 63, Heft 1, S. 7-22
- Semlinger, K. (2001): Strategische Steuerung von Wissen in internationalen Produktionsnetzwerken, in: Behr, M. von/Semlinger, K. (Hrsg.): Transfer und Steuerung von Wissen. Zur Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, München: ISF
- Semlinger, K. (2004): Strategische Steuerung von Wissen in internationalen Produktionsnetzwerken, in: Behr, M. von/Semlinger, K. (Hrsg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, München: ISF
- Starbuck, W. (1992): Learning by knowledge-intensive firms, in: Journal of Management Studies, 29. Jg., Heft 6, S. 713-740
- Stehr, N. (1994): Knowledge societies, London
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden
- Sydow, J./van Well, B. (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin/New York: Walter de Gruyter, S. 191-234
- Sydow, J./van Well, B. (1999): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“, Wiesbaden: Gabler, S. 107-150
- Sydow, J./Windeler, A. (1998): Organizing and evaluating interfirm networks, in: Organization Science, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances 9, S. 265-284
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken, Opladen

- T -

- Thompson, J.D. (1962): Organizations and output transactions, in: American Journal of Sociology, Vol. 68, S. 309-324
- Tushman, M.L. (1977): Special boundary roles in the innovation process, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 22, S. 587-605

Tushman, M.L./Katz, R. (1980): External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers, in: Management Science, Vol. 26, No. 11, S. 1071-1085

Tushman, M.L./Scanlan, T.J. (1980): Characteristics of boundary spanning individuals: Impact of task characteristics and information domain, in: Academy Management Journal, Vol. 24

Tushman, M.L./Scanlan, T.J. (1981): Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents, in: Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 2, S. 289-305

- U -

Utterback, J.M. (1971): The process of technological innovation within the firm, in: Academy of Management Journal, Vol. 14, S. 75-88

- W -

Weinkauf, K./Högl, M./Gemünden, H.G./Hölzle, K. (2005): Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung, in: Journal für Betriebswirtschaft, 55. Jg., Heft 2, S. 85-111

Weissenberger-Eibl, M.A. (2000a): Wissensmanagement als Instrument der strategischen Unternehmensführung in Unternehmensnetzwerken, München: TCW Transfer-Centrum GmbH

Weissenberger-Eibl, M.A. (2000b): Lebenszyklen und Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken. Verknüpfung von phasenorientiertem Wissensmanagement und Vertrauensgrad in Unternehmensnetzwerken, in: IO Management, Heft 10, S. 32-37

Welge, M.K./Holtbrügge, D. (2003): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Williams, P. (2002): The competent Boundary Spanner, in: Public Administration, Vol. 80, No. 1, S. 103-124

Windeler, A. (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt/New York: Campus

Witzel, A. (1989): Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Heidelberg: Asanger, S. 227-256

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal), Abrufbar unter: <http://qualitative-research.net/fqs>, 22.02.2006

5.1. Internetquellen

Bundesfinanzministerium: www.bundesfinanzministerium.de, 05.03.2006

Deutsche Rockwool Mineralwoll GmbH & Co. OHG: www.rockwool.de, 05.03.2006

Rockwool International A/S: www.rockwool.com, 05.03.2006

5.2. Weitere Quellen

Firmeninternes Dokument, Deutsche Rockwool Mineralwoll GmbH & Co. OHG

Interne Stellenbeschreibung: Job Description Business Manager, Rockwool International A/S

Unternehmensbroschüre: „Wir sind den Lösungen verpflichtet durch Menschen und Marken (Brands) – die Strategie des Rockwool Konzerns“, Rockwool International A/S

6. Anhang

I. In der Literatur verwendete Synonyme für den Begriff „Boundary Spanner“

(in Anlehnung an Leifer/Delbecq 1978, S. 42, eigene Ergänzungen):

| Autor/in | Bezeichnung |
|--|---|
| Levine, S./White, P.E. (1961); Thompson, J.D. (1962); Miller, E.J./Rice, A.K. (1967) | „Member of Extraorganizational Transaction Structure“ |
| Bennis, W.G. (1966) | „Change Agents“ |
| Evan, W.M. (1966) | „Liaison Role“ |
| Guetzkow, H. (1966) | „Liaison Groups“ |
| Allen, T.J./Cohen, S.F. (1969); Utterback, J.M. (1971); Tushman, M.L. (1977) | „Gatekeeper“ |
| Pruden, H.O. (1969); Liddell, W.W. (1973) | „Marginal Men“ |
| Child, J. (1972) | „Regulator“ |
| Adams, J.S. (1976) | „Boundary Role Person“ |
| Gemünden, H.G./Walter, A. (1996) | „Beziehungspromotoren“ |
| Endres, E./Wehner, T./Jordine, T. (1996); Behr, M. von (2004) | „Grenzgänger“ |

II. Literaturschau zum Thema „Boundary Spanning“

(Quelle: eigene Darstellung)

| Autor/in | Titel des Beitrags |
|---|---|
| Pettigrew, A.M. (1972) | Information Control as a Power Resource |
| Keller, R.T./Szilagyi, A.D., Jr./Holland, W.E. (1976) | Boundary-Spanning Activity and Employee Reactions: An Empirical Study |
| Aldrich, H./Herker, D. (1977) | Boundary Spanning Roles and Organization Structure |
| Leifer, R./Huber, G.P. (1977) | Relations among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior |
| Tushman, M.L. (1977) | Special Boundary Roles in the Innovation Process |
| Leifer, R./Delbecq, A. (1978) | Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity |
| Adams, J.S. (1980) | Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities |
| Tushman, M.L./Katz, R. (1980) | External Communication and Project Performance: An Investigation into the Role of Gatekeepers |
| Tushman, M.L./Scanlan, T.J. (1980) | Characteristics of boundary spanning individuals: Impact of task characteristics and information domain |
| Tushman, M.L./Scanlan, T.J. (1981) | Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and their Antecedents |
| Lysonski, S.J./Johnson, E.M. (1983) | The Sales Manager As a Boundary Spanner: A Role Theory Analysis |
| Endres, E./Wehner, T./Jordine, T. (1996) | Grenzgänger zwischen Praxisgemeinschaften |
| Gemünden, H.G./Walter, A. (1996) | Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren |
| Gemünden, H.G./Walter, A. (1997) | The Relationship Promoter – Motivator and Co-ordinator for Inter-organizational Innovation Co- |

| | |
|---|--|
| | operation |
| Ortmann, G./Sydow, J. (1999) | Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge |
| Bacharach, S.B./Bamberger, P./McKinney, V. (2000) | Boundary Management Tactics and Logics of Action: The Case of Peer-Support Providers |
| Manev, I.M./Stevenson, W.B. (2001) | Balancing Ties: Boundary Spanning and Influence in the Organization's Extended Network of Communication |
| Cross, R./Prusak, L. (2002) | The People Who Make Organizations Go – or Stop |
| Williams, P. (2002) | The Competent Boundary Spanner |
| Behr, M. von/Knoblach, B. (2003) | Länderübergreifende Kooperation bei kleinen und mittleren Unternehmen und die Gestaltung internationaler Schnittstellen |
| Bleschke, A. (2003) | Boundary Spanner in Unternehmensnetzwerken – Personales Grenzmanagement in der Finanzdienstleistungsindustrie |
| Behr, M. von (2004) | Länder übergreifender Wissenstransfer und die Rolle der internationalen Grenzgänger |
| Reid, S.E./Brentani, U. de (2004) | The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model |
| Kirner, E. (2005) | Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen. Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „boundary spanners“ |
| Weinkauff, K./Högl, M./Gemünden, H.G./Hölzle, K. (2005) | Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung |

Bereits erschienene Arbeitspapiere des Lehrstuhls Wirtschafts- und Industriesoziologie (vormals Technik und Gesellschaft)

- 1/1998 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Industrielle Konsequenzen globaler Unternehmensstrategien
(Juni 1998)
- 2/1998 Gerd Bender
Gesellschaftliche Dynamik und Innovationsprojekte
(Juli 1998)
- 3/1999 Staffan Laestadius
Know-how in a low tech company - chances for being competitive in a
globalized economy
(März 1999)
- 4/1999 Hartmut Hirsch-Kreinsen/Beate Seitz
Innovationsprozesse im Maschinenbau
(Juni 1999)
- 5/1999 Howard Davies
The future shape of Hong Kong's economy: Why low technology
manufacturing in China will remain a sustainable strategy
(November 1999)
- 6/2000 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Industriesoziologie in den 90ern
(Februar 2000)
- 7/2000 Beate Seitz
Internationalisierungsstrategien und Unternehmensreorganisationen
(Februar 2000)
- 8/2000 Gerd Bender/Horst Steg/Michael Jonas/Hartmut Hirsch-Kreinsen
Technologiepolitische Konsequenzen "transdisziplinärer" Innovationsprozesse
(Oktober 2000)
- 9/2001 Marhild von Behr
Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen
(März 2001)
- 10/2002 Gerd Bender/Tabea Bromberg
Playing Without Conductor: the University-Industry Band in Dortmund –
Networks, Spin-offs and Technology Centre
(Januar 2002)

- 11/2002 Michael Jonas/Marion Berner/Tabea Bromberg/A. Kolassa/Sakir Sözen
'Clusterbildung' im Feld der Mikrosystemtechnik – das Beispiel Dortmund
(Januar 2002)
- 12/2002 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Wissensnutzung in dynamischen Produktionsstrukturen. Ergebnisse eines
Workshops am 15. Oktober 2002, Universität Dortmund
(November 2002)
- 13/2002 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Knowledge in Societal Development: The Case of Low-Tech Industries
(November 2002)

Die Arbeitspapiere sind über den Lehrstuhl erhältlich.

Bereits erschienene Arbeitspapiere des Fachgebiets Techniksoziologie

- 1/2003 Johannes Weyer
Von Innovations-Netzwerken zu hybriden sozio-technischen Systemen. Neue Perspektiven der Techniksoziologie
(Juni 2003)
- 2/2003 Johannes Weyer/Stephan Cramer/Tobias Haertel
Partizipative Einführung von Methoden und Techniken in der Projektorganisation eines Softwareherstellers
(Projekt-Endbericht – nur zum internen Gebrauch)
(Juli 2003)
- 3/2003 Stephan Cramer
How safety systems made seafaring risky. Unintended acceleration in the 19th century
(August 2003)

Bereits erschienene Soziologische Arbeitspapiere

- 1/2003 Hartmut Hirsch-Kreinsen, David Jacobsen, Staffan Laestadius, Keith Smith
Low-Tech Industries and the Knowledge Economy: State of the Art and Research Challenges
(August 2003)
- 2/2004 Hartmut Hirsch-Kreinsen
"Low-Technology": Ein innovationspolitisch vergessener Sektor
(Februar 2004)
- 3/2004 Johannes Weyer
Innovationen fördern – aber wie? Zur Rolle des Staates in der Innovationspolitik
(März 2004)
- 4/2004 Konstanze Senge
Der Fall Wal-Mart: Institutionelle Grenzen ökonomischer Globalisierung
(Juli 2004)
- 5/2004 Tabea Bromberg
New Forms of Company Co-operation and Effects on Industrial Relations
(Juli 2004)
- 6/2004 Gerd Bender
Innovation in Low-tech – Considerations based on a few case studies in eleven European countries
(September 2004)
- 7/2004 Johannes Weyer
Creating Order in Hybrid Systems. Reflexions on the Interaction of Man and Smart Machines
(Oktober 2004)
- 8/2004 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Koordination und Rationalität
(Oktober 2004)
- 9/2005 Jörg Abel
Vom Kollektiv zum Individuum? Zum Verhältnis von Selbstvertretung und kollektiver Interessenvertretung in Neue Medien-Unternehmen (Juli 2005)

- 10/2005 Johannes Weyer
Die Raumfahrtspolitik des Bundesforschungsministeriums
(Oktober 2005)
- 11/2005 Horst Steg
Transnationalisierung nationaler Innovationssysteme
(Dezember 2005)
- 12/2006 Tobias Haertel
UsersAward: Ein Beitrag zur optimalen Gestaltung von
Mensch-Maschine-Systemen in der Logistik
(Februar 2006)
- 13/2006 Doris Blutner, Stephan Cramer, Tobias Haertel
Der Mensch in der Logistik: Planer, Operateur und Problemlö-
ser
(März 2006)
- 14/2006 Johannes Weyer
Die Zukunft des Autos – das Auto der Zukunft. Wird der
Computer den Menschen ersetzen?
(März 2006)