

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
<b>1. Problemstellung und Vorgehensweise .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Kompetenzüberlegungen .....</b>	<b>5</b>
2.1. Grundgedanken der strategischen Fokussierung .....	5
2.1.1. Management des Systems Unternehmen.....	5
2.1.1.1. Einordnung des ressourcenorientierten Managementansatzes.....	5
2.1.1.2. Weiterentwicklungen der ressourcenorientierten Ansätze .....	8
2.1.1.3. Ressourcenarten und Begriff.....	10
2.1.2. Unternehmenserfolg auf der Basis des Resource-based-View.....	13
2.1.2.1. Einführung.....	13
2.1.2.2. Heterogenität .....	14
2.1.2.3. Ex-ante-Beschränkungen .....	16
2.1.2.4. Ex-post-Beschränkungen .....	17
2.1.2.5. Nutzenstiftung .....	20
2.2. Hinleitung zu Metakompetenzen.....	22
2.2.1. Abgrenzung Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen.....	22
2.2.1.1. Verhältnis zwischen Ressourcen und Kompetenzen.....	22
2.2.1.2. Kompetenzformen .....	24
2.2.1.3. Einführung und Relevanz von Metakompetenzen .....	28
2.2.2. Kompetenzmanagementzyklus.....	29
2.2.2.1. Schematische Darstellung .....	29
2.2.2.2. Identifikation von Kompetenzen.....	30
2.2.2.3. Entwicklung von Kompetenzen .....	33
2.2.2.4. Integration und Nutzung von Kompetenzen .....	34
2.2.2.5. Schutz von Kompetenzen.....	35
<b>3. Mehrdimensionaler Bezugsrahmen von Metakompetenzen .....</b>	<b>37</b>
3.1. Organisationsperspektive.....	37
3.1.1. Organisationsbegriff im unternehmerischen Kontext .....	37
3.1.2. Entwicklung einer Mehrdimensionalität von Metakompetenzen.....	38

3.2. Komponenten des mehrdimensionalen Bezugsrahmens .....	40
3.2.1. Organisationales Wissen .....	40
3.2.1.1. Wissensdefinition und Wissensbasis.....	40
3.2.1.2. Arten von Wissen .....	43
3.2.1.3. Kernprozesse des Wissensmanagements.....	46
3.2.1.4. Organisationaler Wissenstransfer.....	48
3.2.1.5. Barrieren der Wissenslogistik .....	50
3.2.2. Organisationales Lernen .....	52
3.2.2.1. Definition des Lernens .....	52
3.2.2.2. Prozesse des Lernens.....	57
3.2.2.3. Ebenen des Lernens.....	59
3.2.2.4. Lernblockaden .....	62
3.2.3. Organisationsstrukturen.....	63
3.2.3.1. Strukturbegriff .....	63
3.2.3.2. Aufbau- und Ablauforganisation.....	65
3.2.3.3. Ebenen und Kategorien von Prozessen .....	68
3.2.3.4. Prozessmodellierung und -gestaltung.....	70
3.2.3.5. Barrieren der Organisationsstrukturgestaltung.....	74
3.2.4. Unternehmenskultur .....	76
3.2.4.1. Definition der Unternehmenskultur.....	76
3.2.4.2. Ebenen von Unternehmenskulturen .....	78
3.2.4.3. Entwicklungs- und Gestaltungsprozess der Unternehmenskultur.....	80
3.2.4.4. Funktionen und Barrieren der Unternehmenskultur.....	82
3.2.4.5. Einfluss der Landeskultur auf die Unternehmenskultur.....	85
3.2.5. Metakompetenzen im mehrdimensionalen Bezugsrahmen.....	87
<b>4. Kooperationen als strategisches Managementinstrument .....</b>	<b>93</b>
4.1. Theoretische und konzeptionelle Grundlagen .....	93
4.1.1. Schwerpunkte der wissenschaftlichen Literatur.....	93
4.1.1.1. Vorbemerkungen .....	93
4.1.1.2. Begriffsbestimmung .....	94
4.1.1.3. Kontinuum Markt und Hierarchie .....	97
4.1.1.4. Merkmale und Gestaltungsdimensionen von Kooperationen .....	100
4.1.2. Ausgewählte theoretische Erklärungsansätze für Kooperationen .....	104
4.1.2.1. Neue Institutionenökonomie .....	104
4.1.2.2. Spieltheorie.....	108
4.1.2.3. Managementlehre und Interorganisationstheorien .....	110

---

4.2. Managemententscheidungsaspekte.....	115
4.2.1. Chancen und Risiken einer Kooperation.....	115
4.2.1.1. Ableitung aus den Unternehmensoberzielen.....	115
4.2.1.2. Ziele und Motivation für Kooperationen im Einzelnen .....	118
4.2.1.3. Risiken für und durch Kooperationen .....	122
4.2.2. Allgemeiner Kooperationsprozess .....	123
4.2.2.1. Überblicksartige Prozessdarstellung .....	123
4.2.2.2. Initiierungsphase .....	124
4.2.2.3. Formierungsphase .....	131
4.2.2.4. Durchführungsphase.....	134
4.2.2.5. Rekonfigurations- bzw. Beendigungsphase .....	135
4.2.3. Zusammenhang Kooperationen und Kompetenzen .....	138
<b>5. Kooperationskompetenz unter Berücksichtigung des Bezugsrahmens.....</b>	<b>141</b>
5.1. Management von Kooperationen.....	141
5.1.1. Kooperationserfolg.....	141
5.1.1.1. Begriffsbestimmung.....	141
5.1.1.2. Voraussetzungen zur Erzielung eines Kooperationserfolges.....	143
5.1.1.3. Anforderungen an das Management von Kooperationen.....	145
5.1.2. Kooperationskompetenz zur Bewältigung der Managementaufgaben.....	148
5.1.2.1. Erkenntnisbeiträge der wissenschaftlichen Literatur .....	148
5.1.2.2. Elemente der Kooperationskompetenz.....	150
5.1.2.3. Entwicklungsstufen von Kooperationsfähigkeiten.....	153
5.1.2.4. Operationalisierung der Kooperationskompetenz.....	156
5.1.2.5. Bedeutung einer Kooperationskompetenz als Metakompetenz .....	157
5.2. Mehrdimensionaler Bezugsrahmen .....	160
5.2.1. Wissensorientierte Kooperationskompetenz .....	160
5.2.1.1. Bedeutungszusammenhang Wissen und Kooperation .....	160
5.2.1.2. Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen.....	162
5.2.2. Lernbasierte Kooperationskompetenz.....	164
5.2.2.1. Bedeutungszusammenhang Lernen und Kooperation.....	164
5.2.2.2. Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen.....	166
5.2.3. Strukturbezogene Kooperationskompetenz.....	168
5.2.3.1. Bedeutungszusammenhang Struktur und Kooperation.....	168
5.2.3.2. Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen.....	169
5.2.4. Kulturelle Kooperationskompetenz.....	171
5.2.4.1. Bedeutungszusammenhang Kultur und Kooperation.....	171
5.2.4.2. Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen.....	173
5.2.5. Kooperationskompetenz als Metakompetenz im Kooperationsprozess.....	178

<b>6. Ausgewählte Gestaltungsmaßnahmen der Kooperationskompetenz im Kooperationsprozess.....</b>	<b>181</b>
6.1. Kooperationskompetenz in der Initiierungsphase .....	181
6.1.1. Entwicklung und Diffusion wissensbasierter Kooperationskompetenz .....	181
6.1.1.1. Bedeutungsbewusstsein von Kooperationen .....	181
6.1.1.2. Die Balanced Scorecard als übergreifendes Instrument.....	183
6.1.2. Entwicklung und Diffusion der kulturellen Kooperationskompetenz.....	186
6.1.2.1. Akzeptanz und Generierung von Kulturbewusstsein .....	186
6.1.2.2. Analyse der eigenen interkulturellen Kooperationsfähigkeit.....	188
6.2. Kooperationskompetenz in der Formierungsphase .....	193
6.2.1. Strukturelle Integration der Kooperationskompetenz .....	193
6.2.1.1. Kooperationsverfassung .....	193
6.2.1.2. Ansatzpunkte der Institutionalisierung.....	195
6.2.2. Integration der kulturellen Kooperationskompetenz .....	199
6.2.2.1. Verhandlungsführung .....	199
6.2.2.2. Vorbereitung und kulturgerechte Integration .....	202
6.3. Kooperationskompetenz in der Durchführungsphase.....	206
6.3.1. Diffusion durch Wissenstransfer .....	206
6.3.1.1. Maßnahmen zur Vermeidung eines unkontrollierten Wissenstransfers..	206
6.3.1.2. Vertrauen .....	208
6.3.2. Integration der Kooperationskompetenz durch Lernen .....	212
6.3.2.1. Anreizgestaltung.....	212
6.3.2.2. Anreizsysteme für die Lernbereitschaft in Kooperationen.....	215
6.4. Kooperationskompetenz in der Beendigungs- bzw. Rekonfigurationsphase .....	217
6.4.1. Konfliktmanagement .....	217
6.4.1.1. Zusammenhang von Kooperationen und Konflikten .....	217
6.4.1.2. Konflikt-handhabung und -bewältigung.....	221
6.4.2. Lernen als Leveraging .....	224
6.4.2.1. Selbstreferenz als Voraussetzung .....	224
6.4.2.2. Lessons Learned und Learning Histories .....	226
<b>7. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>231</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>233</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Aufbau der Arbeit .....	3
Abb. 2: Betriebliche Ressourcen .....	12
Abb. 3: Voraussetzungen eines langfristigen Unternehmenserfolgs .....	14
Abb. 4: Kompetenzhierarchie .....	29
Abb. 5: Zyklus des Kernkompetenz-Managements.....	30
Abb. 6: Markt-Kompetenz-Portfolio nach KRÜGER/HOMP .....	32
Abb. 7: Mehrdimensionales Modell der Metakompetenzen.....	39
Abb. 8: Begriffshierarchie Zeichen bis Wissen .....	42
Abb. 9: Wissenstreppe nach NORTH .....	43
Abb. 10: Bausteine des Wissensmanagements nach PROBST ET AL. ....	46
Abb. 11: Phasenmodell des Wissenstransfers .....	49
Abb. 12: Formen der Wissensumwandlung.....	58
Abb. 13: Wissensspirale nach NONAKA/TAKEUCHI.....	59
Abb. 14: Ebenen des organisationalen Lernens.....	61
Abb. 15: Vorgehen einer prozessorientierten Organisation .....	70
Abb. 16: Stufen der Priorisierung von Funktion und Prozess .....	72
Abb. 17: Kulturebenen-Modell nach SCHEIN .....	78
Abb. 18: Zusammenhang zwischen den betriebswirtschaftlichen Oberzielen .....	116
Abb. 19: Ziele im Kontext wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen .....	117
Abb. 20: Lebenszyklus einer strategischen Kooperation .....	124
Abb. 21: Einflussfaktoren des Unternehmens .....	125
Abb. 22: Prozess der Kooperationspartnerwahl .....	128
Abb. 23: Ursachen der Beendigung einer Kooperation.....	136
Abb. 24: Management und Erfolgsfaktoren .....	145
Abb. 25: Kooperationsebenen .....	145
Abb. 26: Entwicklungsstufen der Kooperationskompetenz .....	153
Abb. 27: Prozessmodell zum Management der Kooperationskompetenz .....	155
Abb. 28: Übertragung des RBV auf interorganisationale Beziehungen.....	158
Abb. 29: Managementdimensionen interkultureller Kooperationskompetenz.....	175
Abb. 30: Matrix und Bezugsrahmen der Arbeit .....	178
Abb. 31: Die Balanced Scorecard nach KAPLAN & NORTON .....	184
Abb. 32: Möglichkeiten der Berücksichtigung von Kooperationen im BSC-Konzept .....	185
Abb. 33: Das Kultur-Radar-Chart nach SCHOLZ .....	192

Abb. 34: Aufbau einer Kooperationsverfassung.....	194
Abb. 35: Institutionalisierungsformen der Kooperationskompetenz.....	197
Abb. 36: Vorkehrungen des Distance Maintaining .....	207
Abb. 37: Vertrauen und Kooperation .....	209
Abb. 38: Typen von Vertrauen im Wissenstransferkontext .....	211
Abb. 39: Wahrscheinlichkeit und Intensitäten von Konflikten im Kooperationsprozess.....	218
Abb. 40: Konfliktprozess.....	222
Abb. 41: Konfliktlösung nach SCHWARZ.....	223
Abb. 42: Lernvorgänge für den Aufbau der Kooperationskompetenz .....	226
Abb. 43: Die Phasen des Story Tellings .....	228

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Morphologischer Kasten der Kooperationsgestaltung .....	103
Tab. 2: Grundhaltungen der Internationalisierung.....	190
Tab. 3: Charakteristik der Institutionalierungsformen.....	198
Tab. 4: Verhandlungskomponenten im interkulturellen Kontext .....	200
Tab. 5: Klassifikation von Anreizen.....	214