

# Inhaltsübersicht

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Vorgehensweise	3
1.4	Begriffsdefinitionen	7
<b>2.</b>	<b>Wandel - Antwort auf Herausforderungen</b>	11
2.1	Gegenwärtige Herausforderungen in der Umwelt von Unternehmen	11
2.2	Eigenschaften reifer Gross-Unternehmen	15
2.3	Diskrepanz zwischen bürokratischen Systemen und den Herausforderungen	18
2.4	Vitalisierung von Unternehmen über menschliche Ressourcen	20
2.5	Das Forschungsprojekt "New Winners?"	22
2.6	<b>Zusammenfassung: Wandel - Antwort auf Herausforderungen</b>	39
<b>3.</b>	<b>Intrapreneuring - ein Ansatz zur Aktivierung menschlicher Ressourcen</b>	41
3.1	Begriffliche Abgrenzungen und Vorgehen	41
3.2	Intrapreneurship - die Verhaltensebene des Individuums	42
3.3	Intrapreneurship-begünstigende Faktoren	62
3.4	Organisatorisches Lernen als Verbindung zwischen Individuum und Organisation	97
3.5	<b>Zusammenfassung: Ein integrierender Bezugsrahmen des Intrapreneuring zur Vitalisierung</b>	114
<b>4.</b>	<b>Analyse der OdW: Teil-Ergebnisse des Forschungsprojektes "New Winners?"</b>	120
4.1	Methodische Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung	120
4.2	Der 'Ort des Wandels' <i>OdW Spin-off</i>	141
4.3	Der 'Ort des Wandels' <i>OdW Dezentralisierung</i>	164
4.4	Folgerungen für Intrapreneuring zur Vitalisierung	190
4.5	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b>	200
<b>5.</b>	<b>Empowerment - ein Konzept zur Vorbereitung auf Intrapreneuring</b>	202
5.1	Empowerment aus relationaler Perspektive	205
5.2	Empowerment aus psychologischer Perspektive	209
5.3	Der Empowerment-Prozess: 'To be empowered'	221
5.4	Empowerment als Management-Aktivität: 'To be empowering'	224
5.5	Empowerment: Mögliche Effekte für Intrapreneuring	236
5.6	<b>Zusammenfassung: Empowerment - ein Konzept zur Vorbereitung</b>	245
5.7	Verbesserung des Wissens- und Erfahrungstransfers	246
5.8	<b>Zusammenfassung: Erweiterter Bezugsrahmen des Intrapreneuring zur Vitalisierung</b>	248
<b>6.</b>	<b>Generelle Erkenntnisse für Wandelprojekte</b>	255
6.1	Erfolgsfaktoren und Barrieren für die inhaltliche Gestaltung	256
6.2	Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Kommunikation der Wandelintention	265
6.3	Zu berücksichtigende Aspekte im Verlauf des Wandelprozesses	270
6.4	Zu berücksichtigende Aspekte beim Wissenstransfer	274
6.5	<b>Zusammenfassung: Generelle Erkenntnisse für Wandelprojekte</b>	278
<b>7.</b>	<b>Fazit</b>	281
<b>8.</b>	<b>Verzeichnisse</b>	285
8.1	Literaturverzeichnis	285
8.2	Abbildungsverzeichnis	306
8.3	Abkürzungsverzeichnis	307
8.4	<b>Inhaltsübersicht (ausklappbar)</b>	308

# Inhaltsverzeichnis

## Erster Teil

<b>1. Einleitung</b>	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise	3
1.4 Begriffsdefinitionen	7

## Zweiter Teil

<b>2. Wandel - Antwort auf Herausforderungen</b>	11
2.1 Gegenwärtige Herausforderungen in der Umwelt von Unternehmen	11
2.2 Eigenschaften reifer Gross-Unternehmen	15
2.3 Diskrepanz zwischen bürokratischen Systemen und den Herausforderungen in der Umwelt von Organisationen	18
2.4 Vitalisierung von Unternehmen unter der Fokussierung auf menschliche Ressourcen	20
2.5 Das Forschungsprojekt "New Winners?"	22
2.5.1 Der Wandel der Daimler-Benz AG als Forschungsgegenstand	24
2.5.2 Theoretischer Bezugsrahmen des Forschungsprojektes	25
2.5.3 Corporate Transformation bei der DBAG: Folge-Interventionen	29
2.5.4 Die analysierten 'Orte des Wandels'	32
2.6 <b>Zusammenfassung: Wandel - Antwort auf Herausforderungen</b>	39

## Dritter Teil

<b>3.</b>	<b>Intrapreneuring - ein Ansatz zur Aktivierung menschlicher Ressourcen</b> . . . . .	<b>41</b>
3.1	Begriffliche Abgrenzungen und Vorgehen . . . . .	41
3.2	Intrapreneurship - die Verhaltensebene des Individuums . . . . .	42
3.2.1	Rollenspezifika des Entrepreneurs . . . . .	45
3.2.1.1	Die ökonomische Perspektive . . . . .	46
3.2.1.2	Die psychologisch/soziologische Perspektive . . . . .	48
3.2.1.3	Die verhaltensorientierte Perspektive . . . . .	52
3.2.2	Rollenspezifika des Intrapreneurs . . . . .	57
3.2.3	<b>Zusammenfassung:</b> Intrapreneurship - die Verhaltensebene des Individuums . . . . .	60
3.3	Intrapreneurship-begünstigende Faktoren . . . . .	62
3.3.1	Intrapreneurship-begünstigende Organisationsstrukturen . . . . .	63
3.3.1.1	Corporate Venturing . . . . .	64
3.3.1.1.1	Zur Zielsetzung von Corporate Venturing . . . . .	66
3.3.1.1.2	Corporate Venturing aus einer potentialorientierten Perspektive . . . . .	68
3.3.1.1.3	Auswahl der Venture-Form . . . . .	71
3.3.1.1.4	Interne Venture-Formen . . . . .	74
3.3.1.1.5	Externe Venture-Formen . . . . .	76
3.3.1.2	Konzept 'Interner Markt' . . . . .	80
3.3.1.2.1	Die Grundlagen . . . . .	80
3.3.1.2.2	Exkurs: Das Profit-Center-Konzept . . . . .	81
3.3.1.2.3	Das Konzept . . . . .	84
3.3.1.3	Corporate Venturing und das Konzept 'Interner Markt' im Vergleich . . . . .	86

3.3.2	Zusätzliche Intrapreneurship-begünstigende Kontextfaktoren . . . . .	89
3.3.2.1	Interne Kontextfaktoren . . . . .	89
3.3.2.1.1	Der Oberflächenstruktur zuzuordnende Kontextfaktoren . .	90
3.3.2.1.2	Der Tiefenstruktur zuzuordnende Kontextfaktoren . . . . .	92
3.3.2.2	Externe Kontextfaktoren . . . . .	95
3.3.3	<b>Zusammenfassung:</b> Intrapreneurship-begünstigende Faktoren . . . . .	96
3.4	Organisatorisches Lernen als verbindendes Glied zwischen individuellen Erfahrungen und der Gesamtorganisation . . . .	97
3.4.1	Der Übergang von individuellen Lernerfahrungen aus Intrapreneuring zur Gesamtorganisation . . . . .	97
3.4.1.1	Individuelle Lernprozesse innerhalb des Intrapreneuring . . . . .	98
3.4.1.2	Auslösen organisatorischer Lernprozesse durch individuelle Lernerfahrungen . . . . .	103
3.4.2	Gestaltungsmöglichkeiten des Wissens- und Erfahrungstransfers . . . . .	109
3.4.2.1	Die Wahl des Kommunikationsmediums . . . . .	110
3.4.2.2	Das Rotationsprinzip . . . . .	112
3.4.3	<b>Zusammenfassung:</b> Organisatorisches Lernen als verbindendes Glied zwischen individuellen Erfahrungen und Gesamtorganisation . . . . .	113
3.5	<b>Zusammenfassung:</b> Ein integrierender Bezugsrahmen des Intrapreneuring zur Vitalisierung von Unternehmen . . . . .	114

## Vierter Teil

4.	<b>Analyse der 'Orte des Wandels'</b> <i>OdW Spin-off</i> und <i>OdW Dezentralisierung</i> - Teil-Ergebnisse des Forschungsprojektes "New Winners?" . . .	120
4.1	Methodische Vorgehensweise bei Datenerhebung und -auswertung . . . . .	120
4.1.1	Die Bedeutung der Unterscheidung von Oberflächen- und Tiefenstruktur für den Forschungsprozess . . . . .	121
4.1.2	Durchführung qualitativer Interviews . . . . .	124
4.1.3	Interviewpartner und Interviewstruktur . . . . .	127
4.1.4	Verbindung zwischen qualitativer Sozialforschung und Systemtheorie - Auswirkungen auf die Auswertung . . . . .	130
4.1.4.1	Sequenzanalyse als Auswertungsverfahren . . . . .	133
4.1.4.2	Grobanalyse als Auswertungsverfahren . . . . .	135
4.1.5	Feedback-Workshops . . . . .	136
4.1.6	<b>Zusammenfassung:</b> Methodische Vorgehensweise bei Datenerhebung und -auswertung . . . . .	138
4.2	Der 'Ort des Wandels' <i>OdW Spin-off</i> . . . . .	141
4.2.1	Veränderungen der Oberflächenstruktur und darauf folgende Entwicklungen . . . . .	141
4.2.2	Beschreibung der Tiefenstruktur . . . . .	147
4.2.2.1	Nach der Ausgründung (Phase II) . . . . .	147
4.2.2.1.1	Venture-interne Aspekte . . . . .	147
4.2.2.2.2	Aspekte im Verhältnis Kon- zernbereich A - <i>OdW Spin-off</i> . . . . .	152
4.2.2.3	Trennung der beiden Geschäftsbereiche des Venture (Phase III) . . . . .	156
4.2.3	<b>Zusammenfassung</b> und kritische Würdigung der aus der Analyse des <i>OdW Spin-off</i> gewonnenen Erkennt- nisse . . . . .	157

4.3	Der 'Ort des Wandels' <i>OdW Dezentralisierung</i> . . . . .	164
4.3.1	Veränderungen der Oberflächenstruktur und darauf folgende Entwicklungen . . . . .	164
4.3.2	Beschreibung der Tiefenstruktur . . . . .	174
4.3.2.1	Interne Aspekte des <i>OdW Dezentralisierung</i> . . . . .	174
4.3.2.2	Aspekte im Verhältnis Konzernbereichsvorstand - <i>OdW Dezentralisierung</i> . . . . .	179
4.3.3	<b>Zusammenfassung</b> und kritische Würdigung der aus der Analyse des <i>OdW Dezentralisierung</i> gewonnenen Erkenntnisse . . . . .	183
4.4	<i>OdW Dezentralisierung</i> und <i>OdW Spin-off</i> - Folgerungen für Intrapreneuring zur Vitalisierung von Gross-Unternehmen . . . . .	190
4.4.1	Aspekte der Oberflächenstruktur . . . . .	191
4.4.2	Aspekte der Tiefenstruktur . . . . .	194
4.5	<b>Zusammenfassung</b> und Schlussfolgerungen . . . . .	200

## Fünfter Teil

<b>5.</b>	<b>Empowerment - ein Konzept zur Vorbereitung auf Intrapreneuring</b> . . . . .	<b>202</b>
5.1	Empowerment aus relationaler Perspektive . . . . .	205
5.2	Empowerment aus psychologischer Perspektive . . . . .	209
	5.2.1 Individuelle Einschätzungen von Aufgaben als Ursache intrinsischer Motivation . . . . .	213
	5.2.2 Empowerment: Effekte auf das Verhalten . . . . .	216
5.3	Der Empowerment-Prozess: 'To be empowered' . . . . .	221
5.4	Empowerment als Management-Aktivität: 'To be empowering' . . . . .	224
	5.4.1 Veränderungen der Rolle des Management . . . . .	225
	5.4.2 Ein Einführungskonzept für Empowerment: Konkrete Vorgehensweisen . . . . .	229
5.5	Empowerment: Mögliche Effekte für Intrapreneuring . . . . .	236
	5.5.1 Mögliche Effekte eines veränderten Machtverständnisses auf Intrapreneuring . . . . .	237
	5.5.2 Mögliche Effekte der neuen Rolle des Management auf Intrapreneuring . . . . .	238
	5.5.3 Mögliche Effekte von Empowerment auf die Wahrnehmung und das Ergreifen von Opportunities . . . . .	241
	5.5.4 Mögliche Effekte von Empowerment auf das Commitment zum unternehmerischen Prozess . . . . .	242
	5.5.5 Mögliche Effekte einer breiten Aktivierung der Mitarbeiter zur Vorbereitung auf Intrapreneuring . . . . .	243
5.6	<b>Zusammenfassung:</b> Empowerment - ein Konzept zur Vorbereitung auf Intrapreneuring . . . . .	<b>245</b>
5.7	Verbesserung des Wissens- und Erfahrungstransfers . . . . .	246
5.8	<b>Zusammenfassung: Erweiterter Bezugsrahmen des Intrapreneuring zur Vitalisierung von Unternehmen</b> . . . . .	<b>248</b>

## Sechster Teil

<b>6.</b>	<b>Generelle Erkenntnisse aus den Wandelprojekten für Wandelprojekte</b>	<b>255</b>
6.1	Erfolgsfaktoren und Barrieren für die inhaltliche Gestaltung von Wandelprojekten	256
6.1.1	Konzeption und Zielsetzung von Wandel-Projekten	256
6.1.2	Auswahl geeigneter 'Vergleichspartner'	258
6.1.3	Konvergenz zwischen Intervention und bestehenden Strukturen oder Verpflichtungen	259
6.1.4	Ausmass der Interventionen	260
6.1.5	Konzern-Sozialisation	261
6.1.6	Machtverständnis	262
6.1.7	Bild des Mitarbeiters	263
6.1.8	Vorbereitung der Organisation	264
6.2	Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Kommunikation von Wandelintentionen	265
6.2.1	'Shared understanding'	265
6.2.2	Vorbilder	266
6.2.3	'Schlachtrufe'	267
6.2.4	Identifikation mit dem Konzern bzw. der Konzernvision	269
6.3	Zu berücksichtigende Aspekte im Verlauf des Wandelprozesses	270
6.3.1	Denken in Automatismen	270
6.3.2	Management-Commitment und Management-Unterstützung	271
6.3.3	Prozesskontrolle	272
6.3.4	Verändertes Beziehungsgefüge	272
6.4	Zu berücksichtigende Aspekte beim Wissenstransfer	274
6.4.1	Vertrauenskultur	274
6.4.2	Nutzen potentieller Lernerfahrungen	275
6.4.3	Bedeutung der Unternehmensvergangenheit	276
6.4.4	Institutionalisierter Wissenstransfer	277
6.5	<b>Zusammenfassung:</b> Generelle Erkenntnisse aus den Wandelprojekten für Wandelprojekte	278



## Siebter Teil

7.	Fazit .....	281
----	-------------	-----

## Achter Teil

8.	Verzeichnisse .....	285
8.1	Literaturverzeichnis .....	285
8.2	Abbildungsverzeichnis .....	306
8.3	Abkürzungsverzeichnis .....	307
8.4	Inhaltsübersicht <b>ausklappbar</b> .....	308