

INHALTSÜBERSICHT

| | |
|--|-----|
| RESÜMEE DER ARBEIT | 1 |
| 1 EINFÜHRUNG | 3 |
| 1.1 Problemstellung | 3 |
| 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit | 8 |
| 1.3 Forschungsmethodik | 13 |
| 2 FUNDAMENTALER WANDEL: ENTWURF EINES LERNORIENTIERTEN PROZESSMODELLS | 33 |
| 2.1 Theoretische Konzepte und Überlegungen als Beiträge zur Entwicklung eines Prozessmodells zu fundamentalem Wandel | 34 |
| 2.2 New Winners?: Bezugsrahmen eines Forschungsprojektes zu fundamentalem Wandel in Unternehmen | 77 |
| 2.3 Von Fähigkeiten zu Kooperationskompetenz: konzeptionelle Grundlagen | 91 |
| 2.4 Resümee: lernorientierter Wandelprozess von Organisationen | 104 |
| 3 LERNARENA KOOPERATION: EIN TRANSFORMATIONS-PROZESS AM BEISPIEL DES ODW KOOPERATION | 107 |
| 3.1 Kooperationen als Herausforderung zum Wandel | 107 |
| 3.2 Lernarena Kooperation: Charakteristika, Erscheinungsformen und Kontexteinflüsse | 112 |
| 3.3 Transformationsprozess im OdW Kooperation | 134 |
| 3.4 Resümee zur Kooperation als Lernarena | 168 |
| 4 KOOPERATIONSKOMPETENZ ALS ERFOLGSPOTENTIAL IN WANDELPROZESSEN: INHALTLICHE HERLEITUNG UND MANAGEMENT | 171 |
| 4.1 Disposition der Tiefenstruktur und inhaltliche Herleitung von Kooperationskompetenz | 171 |
| 4.2 Management von Kooperationskompetenz | 210 |
| 4.3 Resümee: Kooperationskompetenz als Erfolgspotential in Wandelprozessen | 235 |
| 5 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR FUNDAMENTALE WANDELPROZESSE VON UNTERNEHMEN | 237 |
| 5.1 Beitrag zu Forschungsfragen des New Winners?-Projektes | 237 |
| 5.2 Ausblick | 246 |
| 6 LITERATURVERZEICHNIS | 249 |
| 7 ANALYSENVERZEICHNIS | 275 |
| ANHANG | 277 |

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|-----------|
| INHALTSÜBERSICHT | VII |
| ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS | XIII |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS..... | XV |
| RESÜMEE DER ARBEIT | 1 |
| 1 EINFÜHRUNG | 3 |
| 1.1 Problemstellung | 3 |
| 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit | 8 |
| 1.2.1 Ziel und Arbeitsschritte..... | 8 |
| 1.2.2 Aufbau der Arbeit..... | 9 |
| 1.3 Forschungsmethodik | 13 |
| 1.3.1 Theoretische Grundlagen..... | 13 |
| 1.3.2 Komponenten des Forschungsprozesses..... | 23 |
| 1.3.2.1 Fragestellung und Untersuchungsgegenstand..... | 23 |
| 1.3.2.2 Feldzugang..... | 25 |
| 1.3.2.3 Erhebungs- und Interpretationsmethodik..... | 27 |
| 2 FUNDAMENTALER WANDEL: ENTWURF EINES LERNORIENTIERTEN PROZESSMODELLS | 33 |
| 2.1 Theoretische Konzepte und Überlegungen als Beiträge zur Entwicklung eines Prozessmodells zu fundamentalem Wandel | 34 |
| 2.1.1 Systemorientierung als Analysegrundlage..... | 35 |
| 2.1.1.1 Systemebene „Organisation“ | 35 |
| 2.1.1.2 Komplexität und Dynamik als Dimensionen von Wandel..... | 37 |
| 2.1.2 Identität als Basis der Betrachtung organisationalen Wandels.... | 38 |
| 2.1.2.1 Alternative Perspektiven..... | 39 |
| 2.1.2.2 Identität als Kern organisationaler Tiefenstrukturen..... | 40 |
| 2.1.2.3 Oberflächen- und Tiefenstrukturen als Wissensspeicher der Organisation..... | 45 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 2.1.3 | Wandel als organisationaler Lernprozess..... | 54 |
| 2.1.3.1 | Veränderung aus einer Lernperspektive..... | 55 |
| 2.1.3.2 | Organisationaler Lernprozess..... | 57 |
| 2.1.3.3 | Arten organisationalen Lernens..... | 63 |
| 2.1.4 | Strategien und Verlaufsformen von Wandel..... | 67 |
| 2.1.4.1 | Ausprägungen eines Managements organisationalen Wandels..... | 68 |
| 2.1.4.2 | Verlaufsformen und Muster von Wandelprozessen | 70 |
| 2.1.5 | Führung in Wandelprozessen..... | 74 |
| 2.1.6 | Zwischenresümee: Implikationen für einen Wandelbezugsrahmen..... | 76 |
| 2.2 | New Winners?: Bezugsrahmen eines Forschungsprojektes zu fundamentalem Wandel in Unternehmen | 77 |
| 2.2.1 | Wandelperspektive des New Winners? - Ansatzes..... | 77 |
| 2.2.2 | Corporate Transformation: theoretischer Bezugsrahmen des New Winners? - Projektes..... | 81 |
| 2.2.2.1 | Vision und neue Führungsinhalte..... | 82 |
| 2.2.2.2 | Organisationales Lernen und Kontextbedingungen..... | 85 |
| 2.2.2.3 | Organisationale Fähigkeiten als Erfolgspotentiale in Wandelprozessen..... | 86 |
| 2.2.3 | Zwischenresümee und Projektaufbau..... | 87 |
| 2.3 | Von Fähigkeiten zu Kooperationskompetenz: konzeptionelle Grundlagen | 91 |
| 2.3.1 | Ressourcenorientierte Perspektive..... | 91 |
| 2.3.2 | Charakteristika und inhaltliche Eingrenzung organisationaler Fähigkeiten..... | 94 |
| 2.3.2.1 | Charakteristika organisationaler Fähigkeiten..... | 95 |
| 2.3.2.2 | Inhaltliche Eingrenzung organisationaler Fähigkeiten..... | 97 |
| 2.3.3 | Zwischenresümee: Kooperationskompetenz als Erfolgspotential in Wandelprozessen..... | 100 |
| 2.4 | Resümee: lernorientierter Wandelprozess von Organisationen | 104 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 3 | LERNARENA KOOPERATION: EIN TRANSFORMATIONS- PROZESS AM BEISPIEL DES ODW KOOPERATION | 107 |
| 3.1 | Kooperationen als Herausforderung zum Wandel | 107 |
| 3.2 | Lernarena Kooperation: Charakteristika, Erscheinungsformen und Kontexteinflüsse | 112 |
| 3.2.1 | Charakteristika von Kooperationen..... | 113 |
| 3.2.1.1 | Motive und Ziele: Wissenstransfer und -aufbau als Antrieb für Kooperationen..... | 113 |
| 3.2.1.2 | Bindungsintensität und organisatorischer Integrationsgrad von Kooperationen..... | 115 |
| 3.2.1.3 | Autonomie und Interdependenz in Kooperationen..... | 116 |
| 3.2.2 | Ausgewählte Gestaltungsdimensionen für Kooperationen..... | 118 |
| 3.2.2.1 | Strategische Allianz..... | 119 |
| 3.2.2.2 | Joint Venture..... | 121 |
| 3.2.3 | Kontexteinflüsse einer Lernarena Kooperation..... | 124 |
| 3.2.3.1 | „Stabilität“ traditioneller Wissensstrukturen..... | 126 |
| 3.2.3.2 | Kontexte als „Filter“ im Lernprozess..... | 128 |
| 3.2.3.3 | Kontext-Distanzen am Beispiel Frankreich- Deutschland..... | 131 |
| 3.3 | Transformationsprozess im OdW Kooperation | 134 |
| 3.3.1 | Strategische Herausforderungen und Ausgangslage der Partner..... | 135 |
| 3.3.1.1 | Wettbewerbsumfeld und Charakteristika der Hubschrauberindustrie..... | 135 |
| 3.3.1.2 | Interne Ausgangssituationen..... | 141 |
| 3.3.1.3 | Erwartungen und Interventionen der Führung..... | 142 |
| 3.3.2 | Formierung..... | 146 |
| 3.3.3 | Implementierung und Mobilisierung..... | 152 |
| 3.3.4 | Integration..... | 160 |
| 3.3.5 | Zwischenresümee: Herausforderungen im Transformationsprozess des OdW Kooperation..... | 166 |
| 3.4 | Resümee zur Kooperation als Lernarena | 168 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 4 | KOOPERATIONSKOMPETENZ ALS ERFOLGSFAKTOR IN WANDELPROZESSEN: INHALTLICHE HERLEITUNG UND MANAGEMENT | 171 |
| 4.1 | Disposition der Tiefenstruktur und inhaltliche Herleitung von Kooperationskompetenz | 171 |
| 4.1.1 | Disposition der Tiefenstruktur des OdW Kooperation | 172 |
| 4.1.1.1 | Disposition im Joint Venture | 172 |
| 4.1.1.2 | Disposition unter Berücksichtigung der Mutterunternehmen | 179 |
| 4.1.2 | Interpretation der tiefenstrukturellen Disposition: Herleitung eines „Sets“ von Fähigkeiten der Kooperationskompetenz..... | 181 |
| 4.1.2.1 | Selbstorganisationsfähigkeit | 184 |
| 4.1.2.2 | Beobachtungsfähigkeit | 189 |
| 4.1.2.3 | Shared understanding-Fähigkeit..... | 193 |
| 4.1.2.4 | Vertrauensfähigkeit..... | 200 |
| 4.1.2.5 | Konfliktfähigkeit | 204 |
| 4.1.3 | Zwischenresümee: Determinanten der identifizierten Fähigkeiten und ihre Beurteilung..... | 207 |
| 4.2 | Management von Kooperationskompetenz | 210 |
| 4.2.1 | Matrix zum Management organisationaler Kooperationskompetenz..... | 211 |
| 4.2.2 | Methoden und Techniken für ein Management der Kooperationskompetenz am Beispiel der identifizierten Fähigkeiten..... | 215 |
| 4.2.2.1 | Management von Selbstorganisationsfähigkeit..... | 216 |
| 4.2.2.2 | Management von Beobachtungsfähigkeit..... | 218 |
| 4.2.2.3 | Management von shared understanding-Fähigkeit | 220 |
| 4.2.2.4 | Management von Vertrauensfähigkeit..... | 223 |
| 4.2.2.5 | Management von Konfliktfähigkeit..... | 226 |
| 4.2.2.6 | Fähigkeitenübergreifende Bedeutung der Massnahmen und Methoden..... | 229 |
| 4.2.3 | Ausgestaltung von Kooperationskompetenz in unterschiedlichen Kooperationsformen | 232 |
| 4.2.3.1 | Transfer-Allianzen..... | 232 |
| 4.2.3.2 | Strategische Netzwerke..... | 234 |
| 4.3 | Resümee: Kooperationskompetenz als Erfolgspotential in Wandelprozessen | 235 |

| | | |
|------------------|---|-----|
| 5 | SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR FUNDAMENTALE WANDELPROZESSE VON UNTERNEHMEN | 237 |
| 5.1 | Beitrag zu Forschungsfragen des New Winners?- Projektes | 237 |
| 5.1.1 | Beobachtungserfahrungen aus Wandelprozessen..... | 237 |
| 5.1.2 | Konsequenzen für die Führung in Wandelprozessen..... | 242 |
| 5.2 | Ausblick | 246 |
| 6 | LITERATURVERZEICHNIS | 249 |
| 7 | ANALYSENVERZEICHNIS | 275 |
| ANHANG | | 277 |
| Anhang 1: | Interviewleitfaden | 277 |
| Anhang 2: | Sequenz- und Grobanalyse: Analyserahmen und Beispiel | 279 |

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Abbildung 1-1: | Ablauf und Schritte der Arbeit..... | 12 |
| Abbildung 2-1: | Systemischer Aufbau von Organisationen..... | 36 |
| Abbildung 2-2: | „Zwiebelmodell“ der Organisation..... | 40 |
| Abbildung 2-3: | Kulturebenen nach Schein..... | 43 |
| Abbildung 2-4: | Dimensionen von Wissen..... | 47 |
| Abbildung 2-5: | Organisationale Wissensbasis im Spektrum der Wissenschichten..... | 52 |
| Abbildung 2-6: | Lern- bzw. Entscheidungsprozess nach March/ Olsen..... | 59 |
| Abbildung 2-7: | Organisationaler Lernprozess..... | 61 |
| Abbildung 2-8: | Lernarten und ihre Verknüpfung..... | 64 |
| Abbildung 2-9: | Entwicklungsebenen und Lernprozesse 1. und 2. Ordnung..... | 66 |
| Abbildung 2-10: | Typen organisationalen Wandels..... | 73 |
| Abbildung 2-11: | Transformationsmodule in der Unternehmensentwicklung..... | 78 |
| Abbildung 2-12: | New Winners? - Bezugsrahmen..... | 82 |
| Abbildung 2-13: | Weiterentwickelter Bezugsrahmen im Kontext der Führungsinterventionen..... | 89 |
| Abbildung 2-14: | Ressourcen als Basis der Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen..... | 94 |
| Abbildung 2-15: | Ebenenmodell der Fähigkeiten von Organisationen..... | 98 |
| Abbildung 2-16: | Bedingungen und Zielbereiche von Kooperationskompetenz..... | 104 |
| Abbildung 2-17: | Lernorientierter Wandelprozess..... | 105 |
| Abbildung 3-1: | Externe Kooperationen im Kontext des Wandelprozesses..... | 110 |
| Abbildung 3-2: | Gestaltungsdimensionen von Kooperationen..... | 119 |
| Abbildung 3-3: | Ebenen von Austauschprozessen in JV..... | 123 |
| Abbildung 3-4: | Module im Transformationsprozess von Kooperationen..... | 135 |
| Abbildung 3-5: | Hubschrauber-Weltmarkt 1991..... | 136 |
| Abbildung 3-6: | Veränderung der Kooperationsformen in der Luft- und Raumfahrtindustrie..... | 138 |
| Abbildung 3-7: | LFG-Anteil an internationalen Kooperationsprogrammen 1989..... | 143 |
| Abbildung 3-8: | OdW Kooperation-Gruppenstruktur..... | 157 |

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Abbildung 3-9: | Umsatz-, Gewinn-/ Verlust- und Personalentwicklung OdW Kooperation/ 1992-95 | 159 |
| Abbildung 3-10: | Transformationsprozess OdW-Kooperation..... | 167 |
| Abbildung 4-1: | Fähigkeiten-Karte am Beispiel des OdW Kooperation und seiner Mutterunternehmen | 210 |
| Abbildung 4-2: | Prozessschritte des Managements von Kooperationskompetenz..... | 212 |
| Abbildung 4-3: | Management-Matrix der Kooperationskompetenz | 215 |
| Abbildung 4-4: | Positionierung der Massnahmen zum Management von Selbstorganisationsfähigkeit | 216 |
| Abbildung 4-5: | Positionierung der Massnahmen zum Management von Beobachtungsfähigkeit | 218 |
| Abbildung 4-6: | Positionierung der Massnahmen zum Management von shared understanding-Fähigkeit..... | 220 |
| Abbildung 4-7: | Positionierung der Massnahmen zum Management von Vertrauensfähigkeit..... | 223 |
| Abbildung 4-8: | Positionierung der Massnahmen zum Management von Konfliktfähigkeit | 226 |
| Abbildung 4-9: | Action learning - Set..... | 228 |
| Tabelle 2-1: | Orte des Wandels und damit verbundene Lernaufforderungen..... | 90 |
| Tabelle 2-2: | „Organizational Capabilities“ – Eingrenzungen ausgewählter Autoren..... | 99 |
| Tabelle 3-1: | Kulturelle Unterschiede zwischen „Times Mirror“ und „Graphic Control“ | 130 |
| Tabelle 3-2: | Relevante Einflussfaktoren im militärischen und zivilen Hubschraubermarkt..... | 137 |
| Tabelle 3-3: | Erwartungen und Ziele der Partner des OdW Kooperation | 145 |
| Tabelle 4-1: | Fähigkeiten und diesen zugrunde liegende Thesen zur Disposition..... | 183 |
| Tabelle 4-2: | Determinanten von Kooperationskompetenz auf Kooperations- und Partnerebene | 208 |
| Tabelle 4-3: | Wirkungen von Massnahmen auf Fähigkeiten von Kooperationskompetenz..... | 230 |