

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
<b>A Mitunternehmerische Umsetzungskompetenz als Forschungsobjekt .....</b>	<b>1</b>
I Einführung: Umsetzungskompetenz als zentraler Innovationsengpaß.....	3
II Untersuchungsziele und Vorgehen der Bearbeitung.....	7
1 Ziele der Arbeit.....	7
2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....	11
3 Aufbau der Arbeit.....	15
<b>B Unternehmerische Konzepte und Bezugsrahmen der Umsetzungskompetenz .....</b>	<b>19</b>
I Unternehmerische Ansätze - Begriffe und Konzepte zu (internen) Unternehmern.....	23
1 Entre- und Intrapreneurship.....	23
2 Das Konzept Mitunternehmertum - Grundzüge und besondere Merkmale .....	25
3 Mitunternehmerische Kompetenzen.....	27
4 Grade mitunternehmerischer Kompetenz.....	30
5 Bedeutung und Ausprägung mitunternehmerischer Kompetenzen.....	32
II Unternehmerische Persönlichkeitsattribute .....	36
1 Verhaltensdeterminierende Persönlichkeitsfaktoren und ihr Zusammenspiel.....	37
2 Persönlichkeitsprofile von unternehmerisch-innovativen Personen .....	37
2.1 Unternehmerische Persönlichkeitsattribute .....	37
2.2 Eigenschaften innovativer Mitarbeiter .....	42
2.3 Eigenschaften von Projektleitern .....	43
3 Grundorientierungen, Werte und Motive unternehmerischer Persönlichkeiten (WOLLEN).....	45
3.1 Unternehmerische Werthaltungen .....	47
3.2 Unternehmerische Motivation.....	48
4 Fähigkeitsspezifika von (internen) Unternehmern (KÖNNEN) .....	56
5 Implikationen unternehmerischer Persönlichkeitsforschung für die Untersuchung der Umsetzungskompetenz .....	58
III Kompetenzen - begriffliche Grundlegung und Merkmale .....	62
1 Kompetenzbegriffe - ein begrifflicher Überblick.....	62
2 Umsetzungskompetenz - Begriffliche Grundlegung .....	67
3 Kompetenzen - Merkmale, Bestandteile, Systematisierungen.....	69
3.1 Charakteristika von Kompetenzen .....	69
3.2 Systematisierungen von Schlüsselqualifikationen .....	73

<b>IV Referenzrahmen und Dimensionen der Umsetzungskompetenz</b>	
- ein Überblick .....	81
<b>V Analyse- und Interpretationsdimensionen der Umsetzungskompetenz</b>	
- vertiefende Betrachtung .....	83
1 Person als Kerndimension der Umsetzungskompetenz .....	83
2 Gegenstands- oder Objektbezogenheit - Kompetenzbezug zur innovativen Idee .....	86
3 Kontextbezüge - zur individualen tritt eine individual-systemische Kompetenzanalyse.....	87
4 Prozeßhaftigkeit - ein prozeßgerichtetes Umsetzungskompetenzverständnis .....	88
5 Ergebnisgerichtetetheit- Umgang mit Ergebnis/Innovation.....	89
<b>VI Resumée: Leitideen zur Analyse und Aktivierung unternehmerischer Umsetzungskompetenzen</b>	90
<b>C Ausprägung und Inhalte der Umsetzungskompetenz</b>	95
I Mitunternehmerische Akteure - Personale Komponenten der Umsetzungskompetenz im Überblick.....	99
II Bedeutung und Interaktion der Kompetenzelemente .....	100
1 Gewichtungen und Korrelationen der implementierungsrelevanten Kompetenzmerkmale .....	100
2 Grenzen der personalen Analyse der (mit)unternehmerischen Umsetzungskompetenz und ihre Implikationen.....	103
III Relationen der Umsetzungskompetenz - Bezug zur Art der Innovationsidee.....	104
1 Innovationen - Begriffsdefinition und Charakterisierung von Umsetzungsaufgaben.....	104
2 Innovationsarten und ihre Implikationen zu Umsetzungsanforderungen .....	105
3 Charakteristika verschiedener Innovationsarten .....	106
3.1 Neuigkeitsgrad und Umsetzungsimplikationen .....	107
3.2 Radikalität der Innovation .....	108
3.3 Komplexität .....	110
3.4 Merkmalskombinationen .....	112
4 Empirische Ergebnisse zu gegenstandsspezifischen Umsetzungsanforderungen .....	114
5 Grenzen objektbezogener Kompetenzspezifikationen .....	118
IV Kontextbezüge der Umsetzungskompetenz.....	119
1 Kontextuelle Einflußfaktoren innovativer Prozesse .....	120
2 Struktureller Kontext: Kultur, Strategie, Organisation der Unternehmung .....	122
2.1 Kulturelle Kontextfaktoren.....	122
2.2 Unternehmungsstrategie - Ziel- und Mittelsystem der Unternehmung .....	123
2.3 Organisatorische Bedingungen.....	124
3 Beziehungskontextfaktoren - Stakeholderbeziehungen und ihr Zusammenspiel mit Umsetzungskompetenzen .....	125

4 Implementationsbezogene Innovationsbarrieren und -motoren .....	127
5 Grenzen kontextbezogener Beschreibungen der Umsetzungskompetenz.....	132
V Prozeßhaftigkeit - Spezifische Umsetzungsanforderungen im Implementierungsprozeß.....	134
1 Phasen der Innovation und spezifische Umsetzungsanforderungen .....	134
1.1 Übersicht zu verschiedenen Phasenschemata .....	134
1.2 Unternehmerisches Phasenschema nach Süssmuth Dyckerhoff .....	136
1.3 Implementierungsphasen nach Zeyer.....	137
1.4 Innovationsphasen-Systematik nach Thom.....	137
1.5 Phasenspezifische Umsetzungsbarrieren nach Bitzer/Poppe .....	139
1.6 Verknüpfung von Ideengenerierung und -umsetzung .....	142
2 Implementierungsprozeßtypen und -kompetenzausprägungen .....	143
2.1 Typologie verschiedener Umsetzungsstrategien und -prozeßverläufe.....	143
2.2 Prozeßabfolgen anderer Umsetzungsstrategien und Kompetenz-implikationen.....	144
3 Grenzen prozeßbezogener Kompetenzspezifikationen .....	146
VI Ergebnisse der Umsetzung und ihre Messung.....	148
1 Dimensionen des Innovationserfolges.....	148
2 Bewertung der Innovation i.e.S. - ziel- oder sachbezogener Implementerfolg .....	151
2.1 Innovationsgrad .....	151
2.2 Maßstäbe für Innovationserfolg .....	151
2.3 Spezifische Erfolgsmaßstäbe verschiedener Innovationsarten.....	153
3 Personenbezogene Wirkungen als Erfolgsmaßstab der Umsetzung .....	154
3.1 Eigenschaftskriterien als Maßstäbe personaler Innovationswirkungen.....	155
3.2 Verhaltenskriterien als Maßstäbe personaler Innovationswirkungen .....	155
3.3 Ergebniskriterien als Maßstäbe personaler Innovationswirkungen .....	157
4 Sozial-kontextuelle Implementationswirkungen .....	158
4.1 Subjektiver Stakeholdernutzen - vergangenheitsgerichtete Wertung .....	158
4.2 Veränderung der organisationalen Innovationspotentiale - zukunftsgerichtete Wertung.....	159
4.3 Integrierte Bewertung sozial-kontextueller Innovationsergebnisse - vergangenheits- und zukunftsgerichtete Wertung.....	160
5 Prozeßbezogene Meß- und Bewertungskriterien .....	161
5.1 Prozessuale Effizienzkriterien .....	161
5.2 Phasenspezifische Erfolgsmaßstäbe .....	163
6 Kritische Aspekte der Ergebnis- und Erfolgsmessung .....	164
6.1 Kritische Aspekte innovationsbezogener Erfolgsmessung im Überblick .....	164
6.2 Meßobjekt - auf welchen Betrachtungsbereich bezieht sich die Erfolgsmessung?.....	165

6.3 Meßzeitpunkt - wann ist eine Umsetzung (erfolgreich) abgeschlossen? .....	166
6.4 Referenzgrößen - Benchmarks .....	166
6.5 Beurteiler des Erfolges - Anspruchsgruppen der Umsetzung .....	167
6.6 Verfahren zur Kontrolle und Erfolgsmessung.....	168
<b>7 Kritische Folgerungen für ein kompetenzbezogenes Förderungssystem ....</b>	<b>169</b>
 <b>D Wege der Förderung von Umsetzungskompetenzen - mehrdimensionale Ansätze .....</b> 171	
I Bezugrahmen zu Wegen der Förderung .....	175
1 Grundformen einer Förderung von Umsetzungskompetenzen .....	175
2 Leitideen einer Umsetzungsförderung .....	177
2.1 Primär Abbau von Hemmnissen der Umsetzungskompetenz .....	177
2.2 Potentialaktivierende Situationsgestaltung.....	178
2.3 Motivationszentrierte Förderung - eine Aktivierungsstrategie .....	179
2.4 Aktions- und kontextorientierte Förderung - Unterstützung im spezifischen Kontext.....	181
2.5 Kontinuierliche Förderung - ein inkrementaler Prozeßansatz .....	184
2.6 Zielgruppen- und promotorengerichtete Förderung.....	186
2.7 Subsidiarität der Förderung .....	194
3 Synopse der Förderungsprinzipien und -wege .....	196
3.1 Leitideen einer Umsetzungskompetenzförderung im Überblick .....	196
3.2 Erhöhte Ansprüche der Förderung .....	197
3.3 Realistische Einfluß- und Förderversuche .....	198
4 Förderungswege - ein theoretischer und empirischer Überblick .....	198
II Kontextbezogene Maßnahmen - Strukturelle Förderung der Umsetzungskompetenz .....	204
1 Funktionen und Faktoren der strukturellen Förderung - ein Überblick.....	204
2 Kultur-, klima- und informationsgestützte Umsetzungsförderung .....	205
2.1 Funktionen einer kulturbasierten Umsetzungsförderung .....	205
2.2 Merkmale unternehmerischer Kulturen .....	206
2.3 Wertaussagen innovationsförderlicher Kulturen .....	209
3 Strategiebasierte Wege der Umsetzungsförderung.....	212
4 Innovationsflankierende Organisation.....	213
4.1 Strategische Orientierung der Organisation .....	215
4.2 Ressourcenkontrolle und angemessener Slack der Organisation.....	215
4.3 Organisatorische Grundstruktur - interne Märkte und Netzwerke .....	217
4.4 Belohnungs- und Rekrutierungssysteme .....	220
4.5 Phasenspezifische Organisationsanforderungen.....	222
III Personengerichtete (interaktive) Förderung der Umsetzungskompetenz.....	224
1 Aktivierung (mit-)unternehmerischer Umsetzungsmotive.....	224
1.1 Nutzung inhaltstheoretischer Motivationserkenntnisse - Umsetzungsgerechtigte Anreizgestaltung .....	224
1.2 Prozeßgerichtete Umsetzungsmotivierung .....	226
1.3 Grenzen motivationaler Ansätze .....	230
1.4 Phänomene verfestigter Demotivation im Innovationszusammenhang .....	231

2 Qualifizierende Förderung der Umsetzungskompetenz .....	240
3 Kompetenzgerichtetes Personalmanagement .....	242
3.1 Identifizierung und Handhabung von Kompetenzprofilen.....	244
3.2 Umsetzungsbewußte oder -gerichtete Personalgewinnung.....	256
3.3 Kompetenzgerichtete Personalentwicklung .....	267
3.4 Umsetzungsgerichtete Führung .....	277
4 Synopse: Kernelemente eines umsetzungsförderlichen Personalmanagements .....	288
IV Promotoren- und beziehungsgerichtete Förderung der Umsetzungskompetenz .....	289
1 Promotorentypologie .....	289
2 Interaktionstabelle für Implementationsbeteiligte.....	293
3 Eingeschränkte Kompetenzaussagen von Promotorenansätzen.....	294
4 Wege der promotorenbezogenen Umsetzungsförderung .....	295
<b>E Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>299</b>
I Das Konzept „Mitunternehmertum“ .....	299
II „Umsetzungskompetenz“ als relationales Konstrukt.....	300
III Leitideen des Kompetenzverständnisses .....	302
IV Inhalte der Umsetzungskompetenz.....	303
V Förderung der Umsetzungskompetenz .....	306
VI Systemisch-strukturelle Förderung der Umsetzungskompetenz .....	308
VII Personengerichtete Förderung .....	309
VIII Umsetzungsbezogene Beziehungsnetze.....	310
IX Ausblick .....	311
<b>Ergänzung I: „Kompetenz-Lexikon“ -Systematik der Kompetenzinhalte .....</b>	<b>313</b>
1 Leistungs-, aufgaben- und tätigkeitsbezogene Umsetzungskompetenz.....	314
1.1 Aufgaben- und tätigkeitsbezogene Umsetzungsmotivation .....	314
1.2 Problembezogener Sachverständ und umsetzungsgerichtete Fähigkeit .....	321
2 Persönlich-selbstbezogene Umsetzungskompetenz .....	325
2.1 Persönlich-selbstbezogene Motivationen zur unternehmerischen Umsetzung .....	325
2.2 Persönlich-selbstbezogene Qualifikationen - Personal Effectiveness....	333
3 Sozial-kontextuelle Umsetzungskompetenz.....	335
3.1 Einfluß- und interaktionsbezogene Motivation - sozial-kontextuelle Komponenten des (mit-)unternehmerischen Umsetzungsantriebs.....	335
3.2 Einfluß- und interaktionsbezogene Fähigkeiten.....	339
<b>Ergänzung II: Mitunternehmerische Schlüsselqualifikationen im Ländervergleich - empirische Ergebnisse .....</b>	<b>353</b>
Quellenverzeichnis.....	357
Stichwortverzeichnis.....	385