

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
A Mitunternehmerische Umsetzungskompetenz als Forschungsobjekt	1
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 Unternehmerische Konzepte und Bezugsrahmen der Umsetzungs-	
kompetenz	19
I Unternehmerische Ansätze - Begriffe und Konzepte zu (internen) Unter-	
nehmern.....	23
1 Entre- und Intrapreneurship.....	23
2 Das Konzept Mitunternehmertum - Grundzüge und besondere Merk-	
male	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 Zusammen-	
spiel.....	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 Persönlich-	
keiten (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

IV Referenzrahmen und Dimensionen der Umsetzungskompetenz	
- ein Überblick	81
V Analyse- und Interpretationsdimensionen der Umsetzungskompetenz	
- vertiefende Betrachtung	83
1 Person als Kerndimension der Umsetzungskompetenz	83
2 Gegenstands- oder Objektbezogenheit - Kompetenzbezug zur innovativen Idee	86
3 Kontextbezüge - zur individuellen tritt eine individual-systemische Kompetenzanalyse.....	87
4 Prozeßhaftigkeit - ein prozeßgerichtetes Umsetzungskompetenzverständnis.....	88
5 Ergebnisgerichtetheit- Umgang mit Ergebnis/Innovation.....	89
VI Resümée: Leitideen zur Analyse und Aktivierung unternehmerischer Umsetzungskompetenzen	90
C Ausprägung und Inhalte der Umsetzungskompetenz	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 Umsetzungsimplicationen	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 Stüssmuth 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 Kompetenzimplikationen.....	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 Implementationserfolg	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
7 Kritische Folgerungen für ein kompetenzbezogenes Förderungssystem	169

D Wege der Förderung von Umsetzungskompetenzen - mehrdimensionale

Ansätze	171
I Bezugsrahmen 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 - Umsetzungsgerichtete 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 Synopsis: Kernelemente eines umsetzungsförderlichen Personal- managements	288
IV Promotoren- und beziehungsgerichtete Förderung der Umsetzungs- kompetenz	289
1 Promotorentypologie	289
2 Interaktionstabelle für Implementationsbeteiligte.....	293
3 Eingeschränkte Kompetenzaussagen von Promotorenansätzen.....	294
4 Wege der promotorenbezogenen Umsetzungsförderung	295
E Zusammenfassung und Ausblick	299
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
Ergänzung I: „Kompetenz-Lexikon“ -Systematik der Kompetenzinhalte	313
1 Leistungs-, aufgaben- und tätigkeitsbezogene Umsetzungskompetenz.....	314
1.1 Aufgaben- und tätigkeitsbezogene Umsetzungsmotivation	314
1.2 Problembezogener Sachverstand und umsetzungsgerichtete Fähig- keit	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
Ergänzung II: Mitunternehmerische Schlüsselqualifikationen im Länder- vergleich - empirische Ergebnisse	353
Quellenverzeichnis.....	357
Stichwortverzeichnis.....	385