

Umsetzungskompetenz

Diagnose und Förderung in Theorie
und Unternehmenspraxis

von

Prof. Dr. Rolf Wunderer

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Führung,
an der Universität St. Gallen

Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement
der Universität St. Gallen (I.FPM)

und

Dr. Heike Bruch

Habilitandin am Institut für Führung und Personalmanagement
der Universität St. Gallen

Visiting Scholar an der London Business School

Technische Universität Darmstadt
Fachbereich 1
Betriebswirtschaftliche Bibliothek
Inventar-Nr.: 56.989
Abstell-Nr.: A 12/4012
.....
.....
.....

Verlag Franz Vahlen München

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 Umsetzungskompetenz	19
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

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 individualen 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 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 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	Synopse: 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	Problembbezogener 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	