

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>SEITE</b>
<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IXX</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XXII</b>
<b>I. Teil: Einführung in die Fragestellung und Methodik</b> .....	<b>1</b>
1. Zur Bedeutung der Problemstellung .....	1
2. Standort des Untersuchungsgegenstandes in der «Theorie» und «Praxis» .....	13
3. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	16
4. Methodisches Vorgehen .....	22
5. Grundlegende Probleme der vorliegenden Arbeit .....	28
<b>II. Teil: Konzeptionelle Grundlagen eines integrierten, bereichsübergreifenden Innovationsmanagements</b> .....	<b>33</b>
1. Beschreibung der betrieblichen Innovationsprozesse .....	33
1.1 Arten betrieblicher Innovationen .....	33
1.2 Merkmale von betrieblichen Innovationsaufgaben .....	36

1.3	Ablauf von Innovationsprozessen (Phasenmodelle) .....	38
2.	<b>Bedeutung von ausgewählten Gestaltungsbedingungen und Gestaltungsvariablen des betrieblichen Innovationsmanagements</b> .....	<b>41</b>
2.1	<b>Das ausserbetriebliche Umsystem</b> .....	<b>41</b>
2.1.1	Die ökologische Umwelt .....	43
2.1.2	Die soziale Umwelt .....	44
2.1.3	Die ökonomische Umwelt .....	56
2.1.4	Die technologische Umwelt .....	59
2.2	<b>Das innerbetriebliche System</b> .....	<b>64</b>
3.	<b>Die Messung der Effektivität und Effizienz innovationsrelevanter Einflussgrössen</b> .....	<b>72</b>
3.1	<b>Die Effektivitäts- und Effizienz-Dimensionen</b> .....	<b>76</b>
3.2	<b>Die Effektivitäts- und Effizienz-Kriterien sowie -Indikatoren</b> .....	<b>79</b>
3.3	<b>Die Schwierigkeiten bei der Messung der Effektivität und Effizienz</b> .....	<b>85</b>
3.4	<b>Interdependenzen zwischen den verschiedenen Effektivitäts- und Effizienz-Dimensionen</b> .....	<b>88</b>
4.	<b>Ausgewählte Gestaltungsansätze für ein integriertes, bereichsübergreifendes Innovationsmanagement</b> .....	<b>93</b>
4.1.	<b>Organisatorische Regelungen und Strukturen als Ausdruck eines innovationsorientierten Gestaltungsergebnisses</b> .....	<b>93</b>
4.1.1	Der Bezugsrahmen für die Wahl von IM-spezifischen organisatorischen Regelungen und Strukturen .....	93
4.1.2	Mögliche organisatorische Gestaltungsansätze .....	112
4.1.2.1	Auswirkungen der organisatorischen Regelungen auf die Innovationsprozesse .....	113
4.1.2.2	Auswirkungen der allgemeinen organisatorischen Rahmen- und Detailstruktur auf die Innovationsprozesse .....	131
4.1.2.3	Auswirkungen der IM-spezifischen organisatorischen Regelungen und Strukturen auf die Innovationsprozesse .....	143

4.1.3	Kurzer Ausblick auf die Entwicklungstendenzen in der Organisationstheorie und -praxis .....	188
<b>4.2.</b>	<b>Die Organisationsplanung und Organisationsentwicklung als Instrumente eines innovationsorientierten Gestaltungsprozesses .....</b>	<b>196</b>
4.2.1	Die Organisationsplanung .....	197
4.2.2	Die Organisationsentwicklung .....	199
<b>4.3</b>	<b>Begleitende personalwirtschaftliche Massnahmen als Voraussetzung für das Erreichen eines innovationsorientierten Gestaltungsergebnisses .....</b>	<b>213</b>
4.3.1	Merkmale, Fähigkeiten und Fertigkeiten der personellen Träger von Innovationsaufgaben .....	213
4.3.1.1	Latente Menschenbilder mit konkreten, innovationsrelevanten Auswirkungen .....	213
4.3.1.2	Die individuelle Kreativität als Quelle für spätere Innovationen .....	221
4.3.2	Ausgewählte Aspekte einer innovationsförderlichen Personalwirtschaft .....	230
4.3.2.1	Die Personalbedarfsermittlung (-bedarfsplanung) .....	231
4.3.2.2	Die Personalbeschaffung und -auswahl .....	239
4.3.2.3	Die Personalentwicklung (PE) .....	243
4.3.2.4	Der Personaleinsatz .....	265
4.3.2.5	Die Personalerhaltung und -motivation .....	268
4.3.2.6	Die Personalfreistellung / der Personalabbau .....	269
4.3.2.7	Funktionsübergreifende Aspekte der Personalwirtschaft .....	271
<b>4.4</b>	<b>Das Anreizsystem als wichtiges Instrument einer innovationsförderlichen Personalwirtschaft .....</b>	<b>280</b>
4.4.1	Die Determinanten des Verhaltens .....	287
4.4.2	Eine Inhaltstheorie der Motivation: Zur (beschränkten) Erklärungskraft der Bedürfnishierarchie von Maslow .....	294
4.4.3	Ausgewählte empirische Forschungsergebnisse .....	297
4.4.4	Ein zusammenfassendes Modell des motivierten Verhaltens in Leistungsorganisationen .....	304
4.4.5	Hinweise zur Gestaltung des Anreizsystems .....	305
<b>4.5</b>	<b>Das Betriebliche Vorschlagswesen und die Qualitätszirkel als Instrumente der OE und PE sowie der basisgetragenen Innovationsförderung .....</b>	<b>310</b>
4.5.1	Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) .....	310
4.5.2	Die Qualitätszirkel (QZ) .....	329

<b>III. Teil: Ergebnisse diverser empirisch-explorativer Studien .....</b>	<b>349</b>
<b>1. Innovationsmanagement in ausgewählten Unternehmungen .....</b>	<b>350</b>
1.1 Allgemeine Überlegungen zu einem institutionalisierten, bereichsübergreifenden Innovationsmanagement (IM) .....	350
1.2 Allgemeine Angaben zur Innovationsmanagement-Befragung .....	355
1.3 Zum allgemeinen innovationsbezogenen Umfeld der befragten Unternehmungen .....	359
1.4 Zur Bedeutung von ausgewählten Unternehmungsmerkmalen und Managementinstrumenten für den Erfolg betrieblicher Innovationsaktivitäten .....	362
1.5 Zur Gestaltung von innovationsförderlichen organisatorischen Regelungen und Strukturen .....	366
1.6 Zur Eingliederung des Innovationsmanagements in die bestehende Organisationsstruktur .....	371
1.7 Zur Gestaltung einer innovationsförderlichen Personalwirtschaft ....	391
<b>2. Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) in ausgewählten schweizerischen Unternehmungen und Verwaltungen .....</b>	<b>399</b>
2.1 Allgemeine Hinweise zum BVW-Konzept, insbesondere zum BVW-Beauftragten und zur BVW-Kommission .....	411
2.2 Die angestrebten BVW-Ziele und die tatsächlich verbuchten BVW-Erfolge .....	420
2.3 Die allgemeinen Probleme im Zusammenhang mit dem BVW .....	432
2.4 Die inner- und ausserbetrieblichen Voraussetzungen für ein erfolgreiches BVW .....	440
2.5 Die Abstimmung der BVW-Aktivitäten mit anderen inner- und ausserbetrieblichen «Stellen» .....	444
2.6 Die Absichten hinsichtlich der Weiterentwicklung des BVW-Konzeptes .....	448

2.7	Erfolgsfaktoren bei der Einführung und beim Ausbau des BVW-Konzeptes .....	462
2.8	Exkurs zur Berechnungsweise diverser statistischer Werte .....	464
2.9	Fragebogen zum Thema: Das Vorschlagswesen (VW) in ausgewählten schweizerischen Unternehmungen und Verwaltungen .....	470
<b>3.</b>	<b>Die Qualitätszirkel in ausgewählten Unternehmungen .....</b>	<b>488</b>
3.1	Allgemeine Hinweise zum QZ-Konzept .....	492
3.2	Die angestrebten QZ-Ziele und die tatsächlich verbuchten QZ-Erfolge .....	504
3.3	Die inner- und ausserbetrieblichen Voraussetzungen für erfolgreiche Qualitätszirkel .....	518
3.4	Die Abstimmung der QZ-Aktivitäten mit anderen inner- und ausserbetrieblichen «Stellen» .....	522
3.5	Die allgemeinen Probleme im Zusammenhang mit dem QZ-Konzept .....	528
3.6	Erfolgsfaktoren bei der Einführung und beim Ausbau des QZ-Konzeptes .....	540
3.7	Die Absichten hinsichtlich der Weiterentwicklung des QZ-Konzeptes .....	544
3.8	Fragebogen zum Thema: Qualitätszirkel (QZ) in ausgewählten Unternehmungen .....	548
<b>IV. Teil:</b>	<b>Kurzer Ausblick .....</b>	<b>575</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>581</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS****SEITE**

Abb. II.2.1 / 1: Das Umsystem der innovationsorientierten Unternehmung .....	42
Abb. II.2.2 / 1: Allgemeiner Bezugsrahmen für das betriebliche Innovationsmanagement .....	66
Abb. II.3 / 1: Die diversen Effektivitäts- und Effizienz-Dimensionen .....	75
Abb. II.4.1 / 1a: Bezugsrahmen für die Wahl von IM-spezifischen organisatorischen Regeln und Strukturen .....	96
Abb. II.4.1 / 1b: Elemente der im Bezugsrahmen genannten Gestaltungsbedingungen und -variablen .....	97
Abb. II.4.1 / 1c: Elemente der im Bezugsrahmen genannten Gestaltungsbedingungen und -variablen .....	98
Abb. II.4.1 / 2: Nicht-kompatible Abteilungsgliederung (nach Kieser) .....	142
Abb. II.4.1 / 3: Kompatible Abteilungsgliederung (nach Kieser) .....	142
Abb. II.4.1 / 4: Mögliche Ansätze der organisatorischen Unterstützung des IM (nach Wicher) .....	152
Abb. II.4.1 / 5: Die Stabs-Projekt-Organisation .....	156
Abb. II.4.1 / 6: Die Matrix-Projekt-Organisation .....	157
Abb. II.4.1 / 7: Die Projekt-Matrix-Organisation .....	159
Abb. II.4.1 / 8: Die Teamorientierte Projektorganisation (nach Schnelle) .....	164
Abb. II.4.1 / 9: Die Reine Projekt-Organisation .....	172
Abb. II.4.3 / 1: Die Kreativität als Transformationsprozess .....	223
Abb. II.4.3 / 2: Die Personalwirtschaft und ihre Teilfunktionen .....	232
Abb. II.4.3 / 3: Bausteine und Schrittfolge einer instrumentellen Theorie der Personalentwicklung (nach Drumm) .....	244
Abb. II.4.4 / 1: Beteiligung materieller Anreizkomponenten (nach Staudt et al.) .....	301
Abb. II.4.4 / 2: Anreizhäufigkeit je Rangplatz (nach Staudt et al.) .....	301
Abb. II.4.4 / 3: Ein Modell des motivierten Verhaltens in Leistungsorganisationen (nach v. Rosenstiel) .....	305

Abb. II.4.5 / 1:	Ist- und Soll-Ziele des Vorschlagswesens und deren Präferenzordnung (nach Bumann) .....	313
Abb. II.4.5 / 2:	Bearbeitungsablauf für Verbesserungsvorschläge im BVW (nach SAV) .....	318
Abb. II.4.5 / 3:	Kombiniertes BVW-Modell mit aktiver Vorgesetzten-Rolle (nach SAV) .....	321
Abb. II.4.5 / 4:	Erfolge des QZ-Konzeptes auf diversen Ebenen (nach Beriger) .....	335
Abb. II.4.5 / 5:	Grundmodell der Aufbauorganisation des QZ-Konzeptes (in Anlehnung an Deppe) .....	338
Abb. III.1.5 / 1:	Nicht-kompatible Abteilungsgliederung (nach Kieser) .....	369
Abb. II.1.5 / 2:	Kompatible Abteilungsgliederung (nach Kieser) .....	369
Abb. III.2 / 1:	Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen und Verwaltungen (BVW-Studie) .....	404
Abb. III.2.1 / 1:	Hinweise zur Hierarchieebenen-Zugehörigkeit, zum Hauptfunktionsbereich, zur Grundausbildung sowie zur Betriebszugehörigkeitsdauer der BVW-Beauftragten .....	413
Abb. III.2.2 / 1:	Wichtige und sehr wichtige BVW-Ziele (Soll-Vorstellungen) .....	421
Abb. III.2.2 / 2:	Wichtige und sehr wichtige BVW-Erfolge (Ist-Zustände) .....	425
Abb. III.2.2 / 3:	Wichtige und sehr wichtige BVW-Ziele und BVW-Erfolge (Gegenüberstellung der Soll-Vorstellungen und der Ist-Zustände) .....	426
Abb. III.2.2 / 4:	Wichtige und sehr wichtige Ziele des Gruppen-VW (Soll-Vorstellungen) .....	430
Abb. III.2.3 / 1:	Bedeutende und sehr bedeutende Probleme im Zusammenhang mit dem BVW .....	435
Abb. III.2.3 / 2:	Gegenüberstellung bedeutender und unbedeutender Probleme im Zusammenhang mit dem BVW .....	436
Abb. III.2.4 / 1:	Wichtige und sehr wichtige Voraussetzungen (Rahmenbedingungen) für ein erfolgreiches BVW .....	443
Abb. III.2.5 / 1:	Die Respondenten der BVW-Studie erachten es als wichtig oder sehr wichtig, das BVW abzustimmen mit ... ..	446

Abb. III.2.5 / 2: Die Respondenten der BVW-Studie erachten es als wichtig oder sehr wichtig, das BVW abzustimmen mit ... ..	447
Abb. III.2.6 / 1: Absichten hinsichtlich der Weiterentwicklung des BVW-Konzeptes .....	451
Abb. III.2.6 / 2: Gegenüberstellung bedeutender und unbedeutender Absichten hinsichtlich der Weiterentwicklung des BVW-Konzeptes .....	452
Abb. III.3.1 / 1: In den UmQZ werden die QZ-Gruppen gegenwärtig in folgenden Bereichen eingesetzt: .....	494
Abb. III.3.1 / 2: In den UmQZ setzen sich die QZ-Gruppen zusammen .... ..	495
Abb. III.3.1 / 3: Die QZ-Problemlösungsvorschläge beziehen sich in den UmQZ auf ... ..	496
Abb. III.3.1 / 4: Der Begriff der «Qualität» bezieht sich in den UmQZ und den UmE ... ..	498
Abb. III.3.1 / 5: Hinweise zur Hierarchieebenen-Zugehörigkeit, zum Hauptfunktionsbereich und zur Grundausbildung der QZ-Koordinatoren in den UmQZ .....	500
Abb. III.3.2 / 1: Wichtige und sehr wichtige QZ-Ziel-GRUPPEN-Ebenen aus der Sicht der UmQZ und der UmE (SOLL-Vorstellungen) .....	507
Abb. III.3.2 / 2: Wichtige und sehr wichtige QZ-EINZEL-Ziele aus der Sicht der UmQZ (SOLL-Vorstellungen) .....	513
Abb. III.3.2 / 3: Wichtige und sehr wichtige QZ-EINZEL-Ziele aus der Sicht der UmE (SOLL-Vorstellungen) .....	514
Abb. III.3.2 / 4: Die grössten Zielerfolge des QZ-Konzeptes aus der Sicht der UmQZ (IST-Zustand) .....	517
Abb. III.3.3 / 1: Wichtige und sehr wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches QZ-Konzept (aus der Sicht der UmQZ) .....	519
Abb. III.3.3 / 2: Sehr wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches QZ-Konzept (aus der Sicht der UmE) .....	520
Abb. III.3.4 / 1: Die Respondenten der UmQZ erachten es als wichtig oder sehr wichtig, das QZ-Konzept abzustimmen mit ... ..	525

Abb. III.3.4 / 2:	Die Respondenten der UmE erachten es als wichtig oder sehr wichtig, das QZ-Konzept abzustimmen mit ...	526
Abb. III.3.5 / 1:	(Sehr) bedeutende QZ-Problem-GRUPPEN-Ebenen aus der Sicht der UmQZ, der UmE sowie der UoE	530
Abb. III.3.5 / 2:	Bedeutende und sehr bedeutende EINZEL-Probleme im Zusammenhang mit dem QZ-Konzept (primär aus der Sicht der UmQZ, mit Vergleichswerten der UoE und der UmE)	533
Abb. III.3.5 / 3:	Zentrale Probleme des QZ-Konzeptes aus der Sicht der drei befragten Unternehmenskategorien	534
Abb. IV. / 1:	Nach Einschätzung der Respondenten wird das BVW-Konzept in absehbarer Zukunft ...	576
Abb. IV. / 2:	Nach Einschätzung der Respondenten wird das QZ-Konzept in absehbarer Zukunft ...	576

## TABELLENVERZEICHNIS

## SEITE

Tab. II.4.1 / 1:	Hypothesen über die günstigste Ausprägung organisatorischer Regelungen in den drei Hauptphasen des betrieblichen Innovationsprozesses (nach Thom)	122
Tab. II.4.1 / 2:	Durchschnittliche Ausprägung ausgewählter organisatorischer Dimensionen in Phasen von Produktinnovationsprozessen (nach Tebbe)	125
Tab. II.4.4 / 1:	Bedürfnisspezifische Handlungsmöglichkeiten im Rahmen des Innovationsmanagements (nach Staudt et al.)	298
Tab. II.4.5 / 1:	Erfolgskriterien im Zusammenhang mit dem QZ-Konzept (nach Beriger)	333

Tab. III. / 1:	Grundzüge der empirischen Untersuchungen in ausgewählten schweizerischen und liechtensteinischen Unternehmen .....	349
Tab. III.1.5 / 1:	Hypothetische Wirkung von idealtypischen Organisationsformen auf verschiedene Innovationsarten .....	367
Tab. III.1.6 / 1:	Wichtige «Träger» von Innovationsaufgaben .....	372
Tab. III.2 / 1:	Stichprobenverteilung hinsichtlich der Kriterien «Beschäftigtenzahl» und «Umsatzhöhe» .....	405
Tab. III.2.1 / 1:	Stichprobenverteilung hinsichtlich des Kriteriums «BVW-bezogener Erfahrungszeitraum» .....	412
Tab. III.2.1 / 2:	Die funktionsbezogene Zusammensetzung der BVW-Kommissionen .....	418
Tab. III.3.2 / 1:	Zur Bedeutung von diversen QZ-Ziel-Gruppen aus der unterschiedlichen Perspektive der UmQZ und der UmE .....	506
Tab. III.3.5 / 1:	Zur Bedeutung von diversen QZ-Problem-Gruppen aus der unterschiedlichen Perspektive der UmQZ, der UmE sowie der UoE .....	529