

## FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

**Schavan: Mehr Ausgaben für F+E sollen Innovationskraft stärken****Zufällige Geistesblitze reichen nicht aus/Gefordert ist strategisches Innovationsmanagement**

Bundesforschungsministerin Annette Schavan hat die deutschen Unternehmen aufgefordert, mehr Geld für die Forschung und Entwicklung (F+E) aufzuwenden. In einer am 1. Februar 2007 veröffentlichten Pressemitteilung hieß es unter anderem: „Um die Innovationskraft in Deutschland zu stärken, brauchen wir höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung. Die Bundesregierung ist in Vorleistung gegangen und gibt in dieser Legislaturperiode sechs Milliarden Euro zusätzlich für Forschung aus. Jetzt müssen auch die Unternehmen zulegen.“

Ein sicher gut gemeinter Aufruf. Im Sinne der von der Bundesregierung propagierten Hightech-Strategie auch hilfreich. Jedoch sollte man nicht dem Irrglauben verfallen, F+E allein reiche aus, um die Innovationskraft zu stärken. Mit einem neuen Produkt, einer neuen Technologie oder einem neuen Verfahren ist noch nichts gewonnen. Denn Innovationen müssen Nutzen haben und Werte schaffen. Sie sollten darüber hinaus einen direkten Bedarf decken und gleichzeitig Einzigartigkeit erzeugen.

„Zufällige Geistesblitze und tüftlerisches Engagement reichen nicht aus, um ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen“, sagt Ansgar Carbow, Projektmanager bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), Frankfurt a. Main. Vielmehr gehe es um strategisches Innovationsmanagement, um die Entdeckung neuer Möglichkeiten für Wertschöpfung und Wachstum in der Zukunft. Das erfordere jedoch bewusste strategische Entscheidungen. „Insofern ist Innovation von der Strategie eines Unternehmens getriggert, nicht umgekehrt“, meint Carbow. Denn 90 Prozent der Innovationen

entstünden heutzutage auf den Gebieten der Technik, der Produkte, der Vertriebskanäle, der Marken und der Prozesse. Jedoch lägen 90 Prozent von Wachstum und Gewinn in anderen Bereichen: im Geschäftsmodell, im Netzwerk und in den Allianzen sowie in der Organisation. Carbow beruft sich in diesem Zusammenhang auf die IBM-CEO-Studie 2006 „Innovations- und Kooperationsmanagement im Blick“, die ebenfalls zu der Aussage kommt, dass Technik, Produkte und Prozesse zwar unbedingt erforderlich sind, dass jedoch das eigentliche Potenzial ganz woanders zu suchen ist: im Bereich der Geschäftsmodell-Innovation, also auf der strategischen Ebene.

Ziel einer strategischen Innovation ist es, eine Architektur für Innovation zu entwickeln. Dabei spielen Unternehmensklima und -kultur, Wachstumsstrategien, neue Geschäftsmodelle und die Unternehmensvision eine zentrale Rolle. Erst im weiteren Schritt bestimmt die Innovationsarchitektur die Verteilung und Nutzung von Ressourcen, wie etwa F+E.

Übrigens: Tiefere Einblicke zu diesem Thema gewannen die Teilnehmer der DGQ-Winners' Conference am 29. und 30. März 2007 in München. Denn einer der Themenschwerpunkte lautete „Innovation“.

## FÜHRUNGSKRÄFTEPROFIL

**Manager sehen sich positiver, als ihre Mitarbeiter dies tun**

Selbstbild und Fremdbild deutscher Führungskräfte sind nicht deckungsgleich. Denn Führungskräfte schätzen ihre eigene Qualifikation weitaus höher ein, als ihre Mitarbeiter dies tun. Das geht aus einem Führungskräfteprofil hervor, das die DGQ zusammen mit forum! Marktforschung im Rahmen des Excellence Barometers (Ex-Ba) erstellt hat.

Danach schätzen Führungskräfte ihre eigene Qualifikation allgemein höher ein (0,76), als ihre Mitarbeiter (0,64) sie ihnen auf einer Skala zwischen -2 und +2 zugestehen. Besonders deutlich wird die unterschiedliche Sichtweise bei der technisch-fachlichen Qualifikation, die sich Führungskräfte selbst mit 0,95 attestieren, ihre Mitarbeiter aber bloß mit 0,51. Differenzen auch in Fragen der

Management-Qualifikation: Hier schätzen sich Führungskräfte doppelt so hoch ein (0,54), als dies die Beurteilungen ihrer Mitarbeiter widerspiegeln (0,24). Unterschiedliche Wahrnehmungen herrschen auch in der Einstufung der Sozialkompetenz (0,67:0,41) und der kaufmännischen Qualifikation (0,75:0,59).

Die Ursachen für die divergierenden Einschätzungen liegen im Wesentlichen in den unterschiedlichen Auffassungen über den Arbeitsstil und die Eigenschaften der Manager. Sehen diese sich mit großer Mehrheit (66 %) selbst als pragmatisch, werden sie von den Mitarbeitern zum Großteil als regelorientiert (49 %) bezeichnet. Hält sich die Mehrheit der Manager für innovativ (56 %), so werden sie von mehr als einem Drittel der Mitarbeiter eher als konservativ (37 %) eingestuft. Während sich 54 Prozent der Führungskräfte als abwägend bezeichnen, charakterisieren ihre Mitarbeiter sie mehrheitlich als bestimmend (51 %). Und wenn sich knapp die Hälfte der Manager als risikofreudig (48 %) einstuft, halten die Mitarbeiter sie überwiegend für vorsichtig (58 %).

Um diese Differenzen auszugleichen, erscheinen regelmäßige Mitarbeitergespräche dringend erforderlich. Klare Kommunikation und realistische Zieldefinitionen könnten hier erste Ansätze zur Verbesserung sein. Allerdings muss auch auf beiden Seiten die Bereitschaft zum ehrlichen Ge-



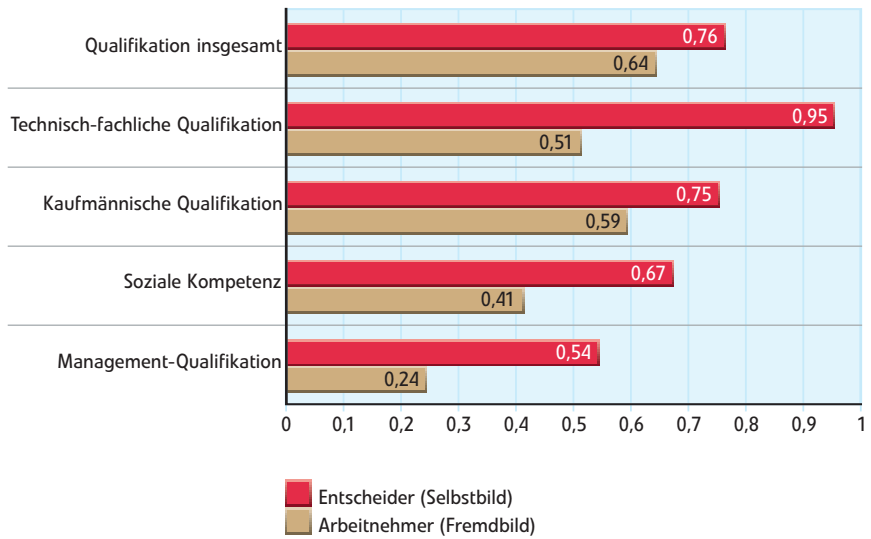
**Führungskräfteprofil – Qualifikation des Managements im Vergleich; Basis: ExBa Business 2006, Welle 1, n = 400; ExBa Mitarbeiter 2006, n = 518; Mittelwerte zwischen -2 (viel schlechter) und +2 (viel besser)**

sprach vorliegen – ohne Ängste vor eventuellen negativen Folgen für die Mitarbeiter.

Das ExBa ist die umfassendste Benchmarkstudie zur Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Hauptziel der ExBa-Initiative ist es, unternehmerische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und diese den Organisationen in Deutschland zu vermitteln. Ein Themenschwerpunkt 2006 war die Befragung der Führung sowie der Arbeitnehmer hinsichtlich der Einschätzung ihrer Führungskräfte.

Es wurden 400 Top-Entscheider der deutschen Wirtschaft befragt sowie 518 sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer. Der aktuelle ExBa-Band „Erfolg durch Emotion“ kann bei der DGQ

„Im Folgenden geht es um die Qualifikation Ihres Managements/um die Qualifikation der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen. Wo steht Ihr Management bezüglich der folgenden Qualifikationsaspekte im Vergleich zum Branchendurchschnitt?“



© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

unter der Faxnummer 0 69/9 54 24–133 bestellt werden. Er kostet 99 Euro plus 2,50 Porto.

► [www.exba.de](http://www.exba.de)

**FÜHRUNGSKRÄFTE**

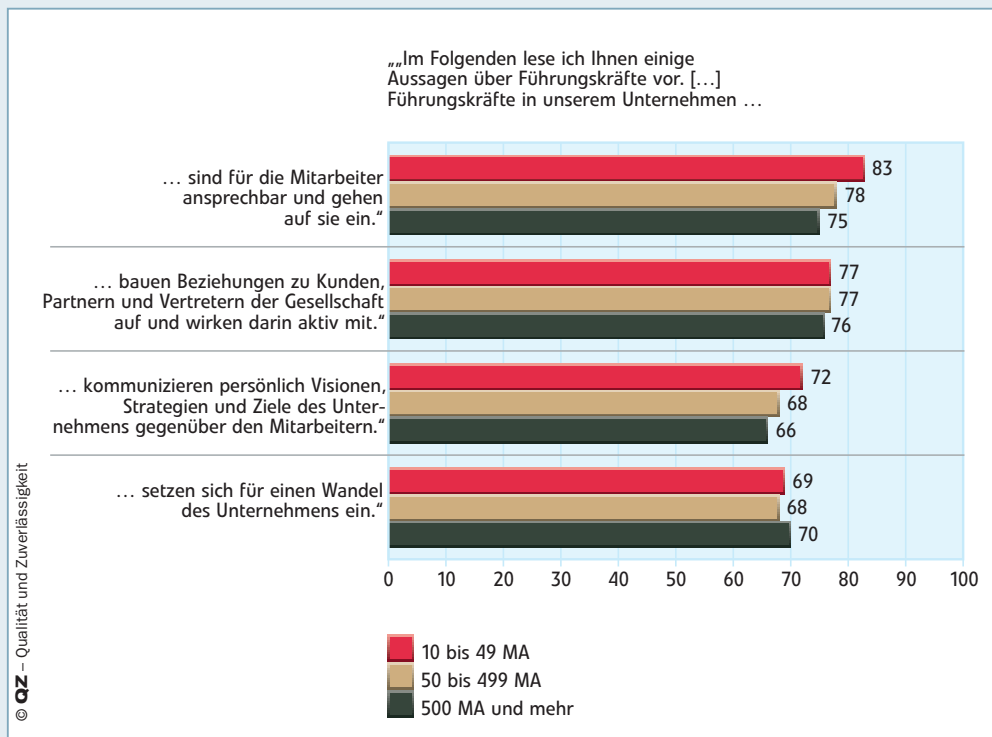
**Mitarbeiter motivieren, Ziele entwickeln**

Die Mitarbeiter motivieren und sie unterstützen. Darin sehen Führungskräfte in Deutschland ihre zentrale Aufgabenstellung. Denn 400 befragte Manager meinten, dass die Mitarbeiter-Motivation

mit rund zwei Dritteln den größten Anteil ihres Aufgabenfeldes ausmacht. Auch das ist ein Teilergebnis der ExBa-Befragung über Führungsprofile der Top-Entscheider. Die DGQ und forum! Marktforschung haben die Studie jetzt zum fünften Mal in Folge gemeinsam durchgeführt.

Neben der Mitarbeiter-Motivation zählen deutsche Manager auch das Entwickeln von Unternehmenszielen und -strategien zu ihren zentralen Aufgaben (34 %). Bei der Umsetzung und Überwachung (15 %) halten sie sich jedoch eher zurück und wirken im Hintergrund. Erstaunlich auch, dass sie für das Sicherstellen der Rentabilität (15 %) einen relativ geringen Aufwand angeben.

Das oftmals vollmundig beschworene Vorleben von Werten



**Führungsprofil der Top-Entscheider: Aussagen zu Führungskräften nach Betriebsgrößenklasse; Basis: n = 400; Mittelwerte zwischen 0 (trifft überhaupt nicht zu) und 100 (trifft voll und ganz zu)**

© 2007 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

(12%) hat anscheinend nur in Hochglanzbroschüren einen gewissen Bekenner-Wert. Dass sich aber nur elf Prozent für die Verbesserung der Unternehmensprozesse als zentrale Managementaufgabe aussprechen, überrascht schon. Denn das Prozessmanagement – strategisch wie operativ – gehört zu den zukunftsträchtigen Themen, insbesondere im Sinn von Nachhaltigkeit.

**Kaum ein Unterschied zwischen Konzern und KMU**

Keine großen Unterschiede bezüglich ihrer zentralen Aufgaben machen die Manager aus Großunternehmen und KMU. Entscheider aus Unternehmen bis zu 50 Mitarbeitern rechnen die Motivation zwar „nur“ zu 62 Prozent zu ihren Zentralaufgaben, während das bei Entscheidern aus Unternehmen bis zu 500 und aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern einen Anteil von jeweils 76 Prozent ausmacht. Aber die Mitarbeiter-Motivation liegt allen am meisten am Herzen. Ähnlich verhält es sich mit der Einstellung bei der Bewertung der Unternehmensziele und -strategien. Allerdings treten in puncto Überwachung und Umsetzung von Unternehmenszielen die Unterschiede am deutlichsten zutage. Diesen

Aufgaben messen die Entscheider aus kleinen Firmen nur 13 Prozent an Bedeutung zu. Manager aus mittelgroßen Firmen sehen hier schon 20 Prozent ihrer zentralen Aufgaben angesiedelt. Und bei den Entscheidern aus großen Unternehmen gehört dieser Punkt mit 30 Prozent zu den wichtigsten Aufgaben.

Weniger wichtig hingegen nehmen diese Manager das Vorleben von Werten (9%), während diese Aufgabe von den Leitern mittlerer und kleiner Unternehmen mit 12 Prozent höher bewertet wird.

**Erfolgreiche Firmen machen es anders**

Führungskräfte aus Firmen mit hohem Erfolg nennen die Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu motivieren, am häufigsten (79%). Bei Firmen mit niedrigem Erfolg war der Anteil geringer (73%). Erfolgreiche Firmen legen ihre weiteren Schwerpunkte eher auf die Rentabilitätssicherung und das Vermitteln zwischen ihrem Unternehmen und Dritten, während bei den weniger erfolgreichen weitere Schwerpunkte in der Überwachung der Unternehmensziele und in der Prozessverbesserung gesehen wurden.

► [www.exba.de](http://www.exba.de)

**MITARBEITER**

**Mehrheit ist Unternehmen verbunden**

Gut drei Viertel aller Mitarbeiter fühlen sich ihrem Arbeitgeber verbunden. Je höher dabei beispielsweise Führungsverantwortung, Bildungsniveau und Einkommen ausfallen, desto enger die Bindung ans Unternehmen. Am stärksten ausgeprägt ist der Bindungsindex im Handel sowie in Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens. Auch das ist ein Ergebnis aus der letztjährigen ExBa-Studie.

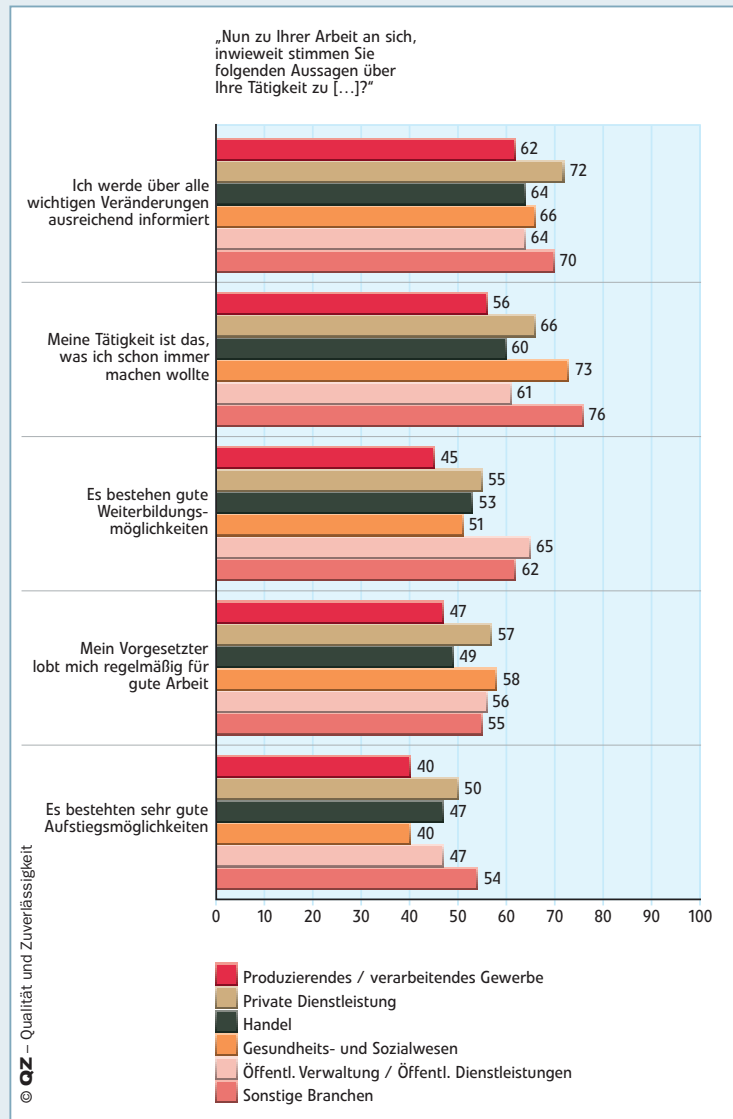
Auf einer Skala von 0 bis 100 würde die große Mehrheit der Mitarbeiter die Produkte und Dienstleistungen ihres Arbeitgebers „sehr gern weiterempfehlen“ (Unternehmen bis 49 Mitarbeiter: 83; bis 500 Mitarbeiter: 85; 500 Mitarbeiter und mehr: 82). In einem ähnlichen Verhältnis zueinander stehen die Aussagen der Mitarbeiter, dass sie „noch lange bei ihrem Arbeitgeber beschäftigt bleiben“ möchten und diesen „jederzeit wieder wählen“ würden.

Etwas verhaltener äußern sich die Mitarbeiter auf die Frage, ob sie ihren Arbeitgeber gern als hervorragenden Arbeitsplatz weiterempfehlen würden. Hier ist der Index bei den Mitarbeitern aus kleinen Firmen (72) nahezu identisch mit dem der großen (73). Weniger ausgeprägt ist die Bereitschaft zur Weiterempfehlung bei den mittleren Unternehmen (66).

**Zufriedenheit erzeugt noch keine Motivation**

Hinter der Bindung an die Unternehmen machen die Initiatoren der ExBa-Studie den Faktor Motivation als mitentscheidend aus. Dabei gelten in Unternehmen aller Größen die gleichen Faktoren als Kriterien für die Mitarbeiter-Motivation. Im Mittelwert sind das

- selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten (91),
- das Wissen um die Erwartungen anderer an die eigene Tätigkeit (88),
- ein positives Verhältnis zu den Kollegen (83),
- das Bewusstsein, durch die eigene Tätigkeit zum Erfolg des Unternehmens beizutragen (83), sowie
- eine abwechslungsreiche Tätigkeit (79).



Motivationsindikatoren nach Branche; Basis: ExBa Mitarbeiter 2006; Mittelwerte zwischen 0 (stimme überhaupt nicht zu) und 100 (stimme vollständig zu)



Das sollte aber nicht Anlass zu verfrühtem Jubel geben. Denn die Gesamtzufriedenheit setzt sich aus zahlreichen Einzelkomponenten zusammen. Zwar überwiegen etwa beim Inhalt der Tätigkeit, bei Arbeitsklima, Arbeitszeit und Arbeitsplatz sowie bei persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, Informationsfluss, Weiterbildung und Be-

zahlung die überdurchschnittlich zufriedenen und motivierten Mitarbeiter gegenüber den überdurchschnittlich zufriedenen, aber unmotivierten. Bei der Gesamtzufriedenheit ist jedoch der Anteil beider Gruppen gleich hoch.

► [www.exba.de](http://www.exba.de)

## E-LEARNING

### EFQM-Modell für Excellence jetzt digital

Der Excellence-Ansatz der European Foundation for Quality Management (EFQM) spiegelt das über Jahre gesammelte Praxiswissen exzellenter Unternehmen wider. Dieses Wissen lässt sich für nahezu sämtliche Unternehmen und Organisationen nutzbar machen. Unabhängig von Größe, Art und Branche lassen sich Grundkonzepte der Excellence, das EFQM-Modell für Excellence und die EFQM-Selbstbewertung einsetzen. Und das alles mit dem Ziel, den Reifegrad einer Organisation wesentlich zu steigern.

Um sich dieser komplexen Thematik auf einfache und verständliche Art und Weise zu nähern, haben das Deutsche EFQM Center

Zunächst behandelt es die Entstehung und den Hintergrund des EFQM-Ansatzes sowie die Grundkonzepte von Excellence und das EFQM-Modell für Excellence selbst. Dabei erfahren die Lernenden, welche Methoden der Selbst- und Fremdbewertung eingesetzt wer-



Bild 1. Das neue E-Learning-Programm der DGQ vermittelt Basiswissen zum EFQM-Modell für Excellence und ...

(DEC) und das Ressort „E-Learning“ der DGQ ein neues Lernprogramm entwickelt. Es heißt „Einführung EFQM“ und vermittelt die Grundlagen des EFQM-Modells in kompakter und medial ansprechender Form (Bild 1).

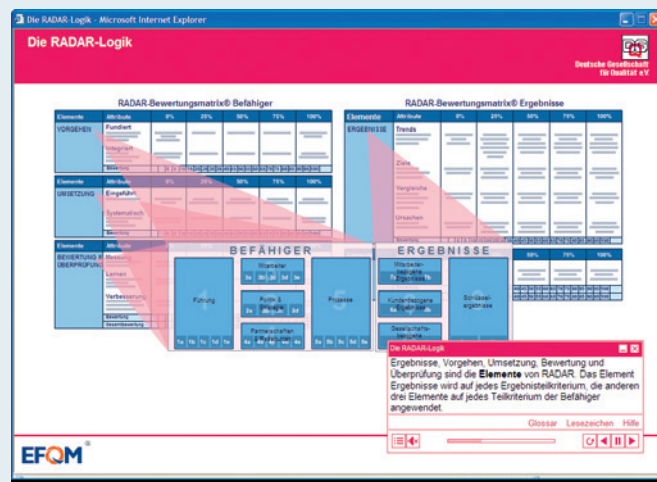


Bild 2. ... zur RADAR-Logik

den können, und erhalten Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des eigenen etablierten und normbasierten Qualitätsmanagementsystems. Des Weiteren vermittelt es einen Einblick in die RADAR-Logik (Bild 2) und zeigt die Wege zu unterschiedlichen Qualitätspreisen auf.

Integrierte Funktionen wie Index, Anzeige des Bearbeitungsstandes, Lesezeichen sowie Reflexionsfragen mit Gesamtauswertung und Vertonung unterstützen die Lerner im Lernprozess. Auf den Internetseiten der DGQ steht im Bereich „Kurse“ eine Demoversion des Lernprogramms zur Verfügung.

► [www.dgq.de/elearning](http://www.dgq.de/elearning)

## INTERNATIONAL PERSONNEL CERTIFICATION ASSOCIATION

### DGQ als neues Mitglied anerkannt

Die DGQ ist als neues Mitglied der International Personnel Certification Association (IPC) anerkannt worden. Das hat der Verwaltungsrat während seines letzten Treffens am 5. Februar 2007 in Athen bestätigt. Anerkannt wurden neben der DGQ noch die Cyprus Certification Company (Zypern), die European Organization for Quality (EOQ, Belgien), die HypZert GmbH (Deutschland), Quality Austria (Österreich) sowie TQNet (Türkei).

„Ich freue mich über das zunehmende Interesse von Personalzertifizierern an der IPC“, sagte der Vorsitzende der IPC, Dr. George Anastasopoulos. Das wiederum unterstreicht die zunehmende Be-

deutung der IPC für Organisationen aus der Personalzertifizierung. Bei der IPC, die nach eigenen Angaben 20 Personalzertifizierungs-, Schulungs- und Akkreditierungsorganisationen repräsentiert, handelt es sich um die größte internationale Organisation auf diesem Arbeitsgebiet. Deshalb verfügten ihre rund 100 000 aktiven Fachleute über ein besonderes Maß an Anerkennung und Glaubwürdigkeit auf internationaler Basis, so Anastasopoulos weiter. Sie alle hätten die Vorteile einer engen Verbindung zum Zertifizierungsmarkt, eines direkten Zugangs zu anderen Organisationen und profitierten von den spezifischen Anleitungen über Neuerungen in der Personalzertifizierung.