



## ■ Kennzeichen innovativer Unternehmen

Innovation Framework des EFQM-Modells  
und Detecon-Höchstleisterwerkzeuge  
Gegenüberstellung und Leitfaden

■ Herausgeber:

BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.  
Albrechtstraße 10  
10117 Berlin-Mitte  
[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

Redaktion: Dr. Ralph Hintemann  
Verantwortlich: BITKOM-Projektgruppe Qualitätsmanagement & Business Excellence  
Redaktionsassistent: Biliana Schönberg  
Stand: Dezember 2007, Version 1.0

Die Inhalte dieser Publikation sind sorgfältig recherchiert. Sie spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Das vorliegende Papier erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir übernehmen trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt. Die jeweils aktuelle Publikation kann unter [www.bitkom.org/publikationen](http://www.bitkom.org/publikationen) als Datei kostenlos bezogen werden. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim BITKOM. Die Rechte für die dargestellten Inhalte des EFQM-Modells sowie der Studie „Vom Wissen zum Können: Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung“ der Detecon International GmbH liegen bei den jeweiligen Autoren. Wir danken der Projektgruppe Qualitätsmanagement & Business Excellence und Herrn Dr. Andreas Schmidt (SSB Consult) sowie Frau Barbara Schiedeck und Herrn Dr. Stephan Wygoda (beide Detecon International GmbH) für die freundliche Unterstützung und die intensive fachliche Begleitung bei der Erstellung dieser Publikation.

Mitarbeiter/Innen der Projektgruppe Qualitätsmanagement & Business Excellence:

- Gernot Joachim, Infineon Technologies AG
- Clemens Jostes, Detecon International GmbH
- Barbara Maier, Arcor AG & Co. KG
- Dr. Atanas Margaritov, Oracle Deutschland GmbH
- Dr. Christoph Mertens, NRG Deutschland GmbH
- Barbara Schiedeck, Detecon International GmbH
- Dr. Andreas Schmidt, SSB Consult
- Dr. Stephan Wygoda, Detecon International GmbH

Ansprechpartner:

Dr. Ralph Hintemann, BITKOM e.V.  
Tel: 030/27576 – 250  
E-Mail: [r.hintemann@bitkom.org](mailto:r.hintemann@bitkom.org)

---

# Inhalt

Vorwort.....	5
1 Einleitung .....	6
2 Das EFQM-Modell und sein Nutzen für Unternehmen.....	8
2.1 Das Business Excellence Modell der EFQM und seine Frameworks .....	8
2.2 Das EFQM-Framework for Innovation .....	10
2.3 Die Befähiger-Kriterien des EFQM Innovation Frameworks .....	11
3 Die Höchstleisterstudie .....	13
4 Darstellung und Diskussion der Höchstleisterwerkzeuge und vergleichende Betrachtung zum Framework for Innovation .....	15
4.1 Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen .....	15
4.2 Föderative Fachführung.....	16
4.3 Interessens-Management.....	19
4.4 Irritation als Methode und Kastrierte Workshops .....	20
4.5 Ko-Management des Betriebsrates (insb. in Veränderungssituationen) und Trauerarbeit .....	22
4.6 Labor (Schutzraum) .....	23
4.7 Leitbild-Entwicklung.....	25
4.8 Symmetrisierung der Schnittstellen .....	26
4.9 Meisterlogen .....	27
4.10 Moral-Desinfektion.....	28
4.11 Outsourcing.....	30
4.12 Sitzungs-Handwerk.....	32
4.13 Symbolische Tat.....	34
4.14 Duale Prozessgestaltung .....	35
4.15 Duale Wertschöpfung .....	36

---

5	Fazit.....	38
6	Anhang.....	40
6.1	Zusammenfassung der Fragen .....	40
6.2	Liste der EFQM-Preisträger 2004 - 2006 .....	46
6.3	Liste der in der Höchstleisterstudie betrachteten Unternehmen.....	50
6.4	Literatur .....	50
6.5	Links .....	51
	Notizen.....	52
	Notizen.....	53
	Notizen.....	54

---

## Vorwort

Die BITKOM-Projektgruppe „Qualitätsmanagement & Business Excellence“ greift bei ihren Treffen und Veranstaltungen aktuelle Entwicklungen und Trends aus dem Themenfeld Qualitätsmanagement und Business Excellence auf und hat sich zum Ziel gesetzt, diese für Unternehmen der durch BITKOM vertretenen Branchen nutzbar zu machen. Aus der Sicht verschiedener Anwender und möglicher Adressaten werden dabei Erfahrungen und Erwartungen diskutiert.

In diesem Rahmen befasste sich die Projektgruppe intensiv mit der sogenannten Höchstleisterstudie der Detecon „Vom Wissen zum Können: Merkmale dynamikrobuster Höchstleistung“. Aus der Diskussion ergab sich der Bedarf, diese Studie dem im Jahr 2005 publizierten „Framework for Innovation“ der European Foundation for Quality Management (EFQM) gegenüberzustellen.

Dies geschah in mehreren Workshops der Projektgruppe gemeinsam mit Experten der Detecon International GmbH und der Unternehmensberatung SSB Consult. Die Ergebnisse dieser Workshops sind im vorliegenden Dokument zusammengefasst.

Ziel der Publikation ist eine erste Hilfestellung, wie durch geeignete Maßnahmen ein innovatives Umfeld im Unternehmen geschaffen werden kann. In einer vergleichenden Betrachtung beider Publikationen werden Gemeinsamkeiten und Widersprüche identifiziert.

Diese Veröffentlichung richtet sich insbesondere an das leitende Management, da hier die Grundsätze für ein innovatives Umfeld und für eine entsprechende, innovationsfreundliche Unternehmenskultur beleuchtet und dargelegt werden. Ferner sollen Qualitätsmanager und Personen, die in ihrem Unternehmen das Thema Innovationsmanagement vorantreiben, mit diesem Papier angesprochen werden.

Im Anhang des Papiers befindet sich ein Fragekatalog zur Durchführung eines Selfassessments, um die eigene Organisation kritisch zu durchleuchten.

---

# 1 Einleitung

Was ist Erfolg? Wann ist ein Unternehmen erfolgreich? Die Meinungen gehen teilweise weit auseinander – insbesondere wenn man unterschiedliche Interessensgruppen befragt, wie Belegschaft, Geschäftsführung oder Anteilseigner.

Aber folgender Formel können wohl die meisten zustimmen: Erfolgreich ist ein Unternehmen, wenn es langfristig – und das heißt insbesondere auch unter schwierigen, sich ändernden Rahmenbedingungen – so rentabel ist, dass es sich im Wettbewerb behaupten kann. Ein erfolgreiches Unternehmen muss flexibel auf Veränderungen reagieren können und/oder auch selbst Veränderungen in der Branche initiieren – es muss innovativ sein.

Was solche Unternehmen ausmacht, ist Inhalt einer Untersuchung der Detecon International GmbH, der Höchstleisterstudie. Diese empirische Untersuchung stellt auf systemtheoretischer Basis Faktoren dar, die erfolgreiche Unternehmen kennzeichnen. Es werden Maßnahmen – sogenannte „Höchstleisterwerkzeuge“ abgeleitet, die ein Unternehmen zum „Höchstleister“ machen können.

Ein anderer Ansatz mit ähnlicher Zielstellung wird mit dem Innovation Framework der EFQM verfolgt. Das Innovation Framework gibt eine Hilfestellung, wie das Thema Innovation im Unternehmen auf ganzheitlicher Basis und nachhaltig gemanagt werden kann, d.h. insbesondere wie eine Innovationsagenda definiert und die Innovationsperformance gemessen werden kann.

Das vorliegende Papier führt die einerseits konstruktive Vorgehensweise des Innovation Frameworks samt Bewertungsmöglichkeit und die andererseits in der Höchstleisterstudie gewonnenen theoretischen und praktischen Erkenntnisse zusammen. Damit wird dem Nutzer eine neue Herangehensweise an den Themenkreis „Innovation im Unternehmen“ ermöglicht. In der engen Beziehung Kunde/Markt – Unternehmen bietet die Kombination beider Ansätze eine Hilfestellung, um ein innovatives Umfeld zu etablieren. Je nach vorhandener Innovationskultur im Unternehmen kann sowohl mit einer Selbstanalyse auf Basis des Innovation Framework als auch durch Umsetzung von Komponenten aus der Höchstleister-Studie eine direkte strukturelle Veränderung eingeführt werden. Somit sind auch unterschiedliche Erwar-

---

tungshaltungen und Durchdringungsgrade umsetzbar, ohne dass der Gesamtansatz aus den Augen verloren wird. Die Vorgehensweise zur Annäherung an das Thema kann „von unten“ wie auch „von oben“ geschehen: Sowohl Management wie auch Verbesserungsgruppen können sich der Thematik annehmen. Für die Umsetzung sind aber der Konsens aller, die Kontinuität der Durchführung und die Trägerschaft durch die Firmenleitung unabdingbar.

## 2 Das EFQM-Modell und sein Nutzen für Unternehmen

### 2.1 Das Business Excellence Modell der EFQM<sup>1</sup> und seine Frameworks

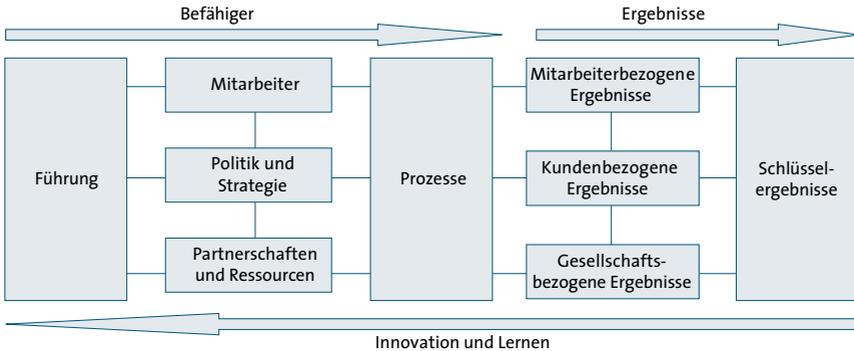


Abb. 1: Das Business Excellence Modell der EFQM (Quelle: EFQM Excellence einführen, S. 5.)

Neun Kategorien - getrennt in Befähiger- und Ergebniskriterien - bilden die Basis des Business Excellence Modells der EFQM. Hinter jedem Kriterium verbirgt sich ein Satz von Anforderungen, welche die Anwender anleiten, ihre Unternehmen daran zu spiegeln. Das Unternehmen kann dabei – z.B. in Form eines Management Selfassessments – identifizieren, welche Stärken und Schwächen vorliegen. Die Schwächen können dann mittels definierter Verbesserungsmaßnahmen korrigiert werden. Dazu bietet die RADAR-Logik (siehe Abbildung 2) ein entsprechendes Bewertungsschema. Ausgehend von den Ergebnissen wird das Vorgehen geplant, umgesetzt, bewertet und schließlich mit den gesetzten Zielen abgeglichen, so dass diese ggf. angepasst werden.

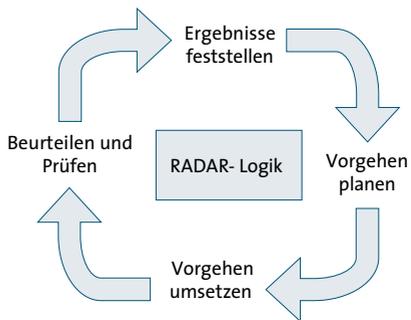


Abb. 2: Radar-Logik (Quelle: EFQM, Excellence einführen, S. 5.).

<sup>1</sup> Zur folgenden Darstellung vgl. EFQM (Hrsg.), Excellence einführen, Brüssel 2003.

Diese Logik basiert also auf folgenden Elementen, die den Namen Radar ergeben:

- Results (Ergebnisse)
- Approach (Vorgehen)
- Deployment (Umsetzung)
- Assessment (Bewertung)
- Review (Überprüfung)

Ein mehrfacher Durchlauf dieses Vorgangs ermöglicht dann z.B. eine Beteiligung an dem European Excellence Award (EEA) der EFQM, welcher in verschiedenen Niveaus und Kategorien jährlich ausgeschrieben wird<sup>2</sup>.

Als thematische Vertiefung zum Business Excellence Modell der EFQM sind sogenannten Frameworks („Rahmenwerke“) angeordnet. Dies sind unverbindliche, holistische Werkzeuge und Herangehensweisen, welche sich auf spezifische Bereiche konzentrieren. Sie sprechen vor allem Organisationen an, die

- einen praktikablen Reifegrad gegenüber dem Business Excellence Modell erreicht haben
- oder es sich als Ziel gesetzt haben, mittels strukturierter Vorgehensweise in spezifischen Bereichen des Managements sich zu verbessern.<sup>3</sup>



Abb. 3: Aktuelle Frameworks zum Business Excellence Modell der EFQM (Quelle: Vgl. EFQM-Webseite ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))).

Die Frameworks sind analog dem Business Excellence Modell aufgebaut und bestehen ebenfalls aus neun Kriterien. Auch hier ist die Möglichkeit der Anwendung der RADAR Logik zur Bewertung gegeben. Mittels dieses erprobten Vorgehens können

<sup>2</sup> Die Liste der EFQM-Preisträger ist im Anhang (Seite 39) aufgeführt.

<sup>3</sup> Vgl. EFQM (Hrsg.), EFQM-Webseite ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))

---

sowohl Unternehmen, die sich bereits den Anforderungen des EFQM Modells gestellt haben, wie auch „Neueinsteiger“ mit vertretbarem Aufwand eine IST-Analyse zu dezidierten Themenkomplexen – wie etwa Innovationsmanagement - durchführen.<sup>4</sup>

## 2.2 Das EFQM-Framework for Innovation<sup>5</sup>

Innovation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Wirtschaftsräumen. Innovation ist nicht nur ein Muss für private Unternehmen, auch der öffentliche und der Non-Profit Sektor müssen einen innovativeren Geist entwickeln.

Innovation kann ihre Stärke nur in Organisationen entfalten, in denen man sich ernsthaft damit auseinandersetzt und die Adressaten klar benennt. Jede Handlung des Managements, die zur Verbesserung der Fähigkeit zu Innovation beiträgt, sollte berücksichtigt werden. Das EFQM Framework for Innovation vermittelt ein Bild von diesen oft entscheidenden, aber auch kritisch bewerteten Handlungen.

Das EFQM-Modell betrachtet nachhaltige Innovation, die eine dauerhafte Wertschöpfung für das Unternehmen, seine Aktionäre und für die Gesellschaft als Ganzes bringen soll. Dieses Framework verhilft zu einer besseren Definition der Innovationsagenda, einer Messung der Innovationsperformance und damit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei wird insbesondere berücksichtigt, dass mit Innovationen auch Risiken verbunden sind, nicht jedes Innovationsprojekt führt zum gewünschten Erfolg<sup>6</sup>.

Die Charakteristika des EFQM Framework for Innovationen sind:

- Gegenseitige Ergänzung von Excellence und Innovation
- Europaweit führendes Denkmodell für Innovation mit breitem Innovationsbegriff: Innovationen umfassen nicht nur Produkte, sondern auch Prozesse bzw. ganze Geschäftsmodelle oder auch soziale Interaktionen.

---

<sup>4</sup> Vgl. EFQM (Hrsg.), EFQM-Webseite ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))

<sup>5</sup> Zu folgender Darstellung vgl. EFQM, DGQ (Hrsg.), The EFQM Framework for Innovation, Brüssel, Frankfurt 2005.

<sup>6</sup> The EFQM Framework for Innovation, Brüssel, Frankfurt 2005, Seite 4.

- 
- Stärkung der Innovationsfähigkeit und Auswirkung auf die Organisation durch Betrachtung verschiedener „Stakeholder“ Perspektiven
  - Wertschöpfung mittels Innovation
  - Assessmentwerkzeug, das spezifisch auf Innovation ausgerichtet ist.

### 2.3 Die Befähiger-Kriterien des EFQM Innovation Frameworks

Die vorliegende Abhandlung befasst sich insbesondere mit der Fragestellung, wie durch geeignete Maßnahmen ein innovatives Umfeld in Unternehmen geschaffen werden kann. Bezogen auf das EFQM-Modell stellt sich demnach die Frage, in welcher Form ein Unternehmen hinsichtlich der fünf Befähiger-Kriterien ausgestaltet sein sollte, um Innovationen im Unternehmen zu fördern. Demzufolge ist eine Betrachtung der Ergebniskriterien nicht im Fokus der vorliegenden Publikation.

Kurz kann man die fünf Befähiger-Kriterien des EFQM-Frameworks wie folgt zusammenfassen:<sup>7</sup>

#### **Führung**

Führungskräfte fördern organisationsweit die Innovation und eine Kultur unternehmerischen Denkens. Sie sind persönlich beteiligt an der Einführung klar strukturierter und adäquater Vorgehensweisen, um Innovation zu fördern. Die Führungskräfte verpflichten sich im Schulterschluss mit den Interessengruppen in einem Unternehmen, Potentiale zu erkennen und die Umsetzung von Innovationen zu erhöhen.

#### **Politik und Strategie**

Neue Ideen und Möglichkeiten werden kontinuierlich erfasst und hinterfragt. Erfolgversprechende und ausgewogene Innovationen werden vorrangig eruiert und fixiert. Das Innovationsmanagement ist strategischer Bestandteil des gesamten Managementsystems.

---

<sup>7</sup> Vgl. EFQM, DGQ (Hrsg.), The EFQM Framework for Innovation, Brüssel, Frankfurt 2005, S. 18ff.

---

## **Mitarbeiter**

Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern ein innovationsfreundliches Klima und geeignete Rahmenbedingungen. Innovationsfreude wird unterstützt und die Personalentwicklung im Unternehmen fördert dezidiert die für Innovation wichtigen Kompetenzen seiner Mitarbeiter.

## **Partnerschaften und Ressourcen**

Um erfolgreich zu innovieren, setzt das Unternehmen nachhaltig auf Partnerschaften. Innovation wird in geeigneter Weise mit finanziellen Ressourcen ausgestattet. Ebenso wird Innovation durch ein entsprechendes Management von Wissen und Technologiegestärkt.

## **Prozesse**

Innovationsförderliche Organisationsstrukturen und ein geeigneter Innovationsprozess werden etabliert, gesteuert und weiter entwickelt. Innovationsprojekte und Programme werden optimal gesteuert.

---

### 3 Die Höchstleisterstudie

Der Untersuchungsgegenstand der Höchstleisterstudie<sup>8</sup> sind Unternehmen, denen der Umgang mit Herausforderungen leicht fällt, die anderen Unternehmen große Schwierigkeiten bereiten<sup>9</sup>. Gemeint sind hiermit insbesondere die steigende Wettbewerbsintensität und Veränderungsdynamik moderner globaler Märkte. Diese führen zu abnehmenden Planungshorizonten, kürzer werdenden Produktlebenszyklen und individuell werdenden Kundenanforderungen. Zusammengefasst werden diese Phänomene in der Studie als Dynamikproblem bezeichnet.<sup>10</sup>

Unternehmen, die solche Herausforderungen hervorragend meistern, werden von der Detecon „Höchstleister“ genannt. Höchstleistung im Sinne der Studie ist als souveräne Bewältigung des Dynamikproblems zu verstehen.<sup>11</sup>

Die Studie erklärt, warum Unternehmen heute in dynamischer Umgebung anders als gewohnt agieren müssen. Durch Beobachtung der „Höchstleister“ werden Maßnahmen abgeleitet, die konventionellen Unternehmen den Umgang mit Dynamik erleichtern.

Als wesentliche Ergebnisse der Studie können festgehalten werden:<sup>12</sup>

- Grundlage von Höchstleistung ist Können - nicht Wissen.
- Eine Fundierung aus systemtherotischer Basis ist notwendig, um unabhängig vom individuellen Unternehmen allgemeingültige Schlüsse zu den Prinzipien der Höchstleistung ziehen zu können.

---

<sup>8</sup> Wohland, G., et al., Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004.

<sup>9</sup> Die Liste der untersuchten Höchstleister-Unternehmen befindet sich im Anhang Kapitel 6.3

<sup>10</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 12.

<sup>11</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 12.

<sup>12</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 10.

- 
- Höchstleister-Unternehmen sind zwar den Herausforderungen hohen Wettbewerbsdrucks und gesteigener Marktdynamik gut gerüstet, aber gegenüber Störungen der kulturellen Basis ihrer Höchstleistung empfindlich.
  - In der Wirtschaft herrschen ein großer Informationsbedarf und ein hohes Interesse an neuen Ansätzen zum Thema Höchstleistung

Basierend auf diesen Erkenntnissen empfehlen die Autoren sich mit den systemtheoretischen Grundlagen, der Basis des „neuen Denkens“ zu befassen, um so gezielt Maßnahmen ergreifen zu können. Nach Ihrer Ansicht wird man nur so unabhängig vom Zufall oder von Genies.<sup>13</sup>

Auf Basis der Höchstleisterstudie wurden 17 Höchstleisterwerkzeuge ermittelt. Hierunter sind Maßnahmen zu verstehen, welche Unternehmen zu Höchstleistern machen können. Diese Höchstleisterwerkzeuge sind im folgenden Kapitel kurz dargestellt, analysiert und dem EFQM-Framework for Innovation gegenübergestellt. Aus dieser Darstellung werden Fragen abgeleitet, die sich ein innovatives Unternehmen stellen sollte.

---

<sup>13</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 10.

---

## 4 Darstellung und Diskussion der Höchstleisterwerkzeuge und vergleichende Betrachtung zum Framework for Innovation

### 4.1 Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen

#### **Definition Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen:**

*Entscheidungen im Unternehmen werden an externen Referenzen (z. Bsp. Markt) ausgerichtet. Sinnhaftigkeit mit Blick auf die externe Referenz ist Auswahlkriterium für eine Entscheidung. Demokratie ist interne Referenz.<sup>14</sup>*

Mit dem Werkzeug „Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen“ ist gemeint, dass Entscheidungen in Unternehmen nicht nach demokratischen Prinzipien gefällt werden, sondern danach, ob sie anhand objektiver, externer Kriterien sinnvoll sind. Wesentlich ist also nicht, dass möglichst viele einer Entscheidung zustimmen, sondern dass die Entscheidung am Markt ausgerichtet ist und anhand externer Referenzen belegt werden kann. Entdemokratisierung heißt nicht, dass Entscheidungen diktatorisch gefällt werden in dem Sinne, dass Führungskräfte nach ihrem eigenen Ermessen schalten und walten. Vielmehr hat der Einzelne die Verantwortung für seine Tätigkeit und lässt diese anhand externer Referenzen bewerten. Eine „Absicherungskommunikation“ wird möglichst gering gehalten. „Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen“ lässt sich am besten auf interne Bereiche anwenden, in denen es um Innovation geht. Das Werkzeug ist nicht überall im Unternehmen übertragbar.

Das Werkzeug „Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen“ weist inhaltlich die meisten Gemeinsamkeiten mit dem Führungs-Kriterium des Innovation Framework auf. Dabei gehen die Empfehlungen in die gleiche Richtung. Auch im Führungskriterium wird die Bedeutung der externen Referenz herangezogen, insbesondere die Zusammenarbeit mit Kunden, Schlüsselpartnern und weiteren Stakeholdern. Die Führung soll ein Innovationsklima schaffen, in dem die Mitarbeiter selbständig und unternehmerisch denken, Veränderungen bewusst vorantreiben und die dabei auftretenden Risiken akzeptieren. Fehler werden als Chance begriffen, um daraus zu lernen.

---

<sup>14</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 22.

---

Neben den Freiheiten, die das Innovation Framework dem einzelnen Mitarbeiter im Innovationsprozess gibt, werden auch einige Vorgaben gemacht. So sollen das Screening, die Bewertung und das Review von Innovationen und der Innovationsprozess nach klaren Regeln und Kriterien ablaufen. Auch im Kriterium „Politik und Strategie“ gibt es einige entsprechende Vorgaben. Eine Innovationsstrategie soll festgelegt werden, in der Kernfelder definiert, Innovationsziele gesetzt und die erforderlichen Ressourcen geplant werden sollen.

Diese Vorgaben des Innovation Frameworks könnten als widersprüchlich zum Höchstleisterwerkzeug „Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen“ gesehen werden, wenn sie sich nicht an externen Referenzen orientieren. Jedoch gibt das Innovation Framework den klaren externen Bezug vor. Das Unternehmen definiert unter Berücksichtigung von Markt- und Technologieentwicklung in Diskussion und Kooperation mit Kunden, Partnern und weiteren Stakeholdern seine individuelle Innovationsstrategie. Diese gibt zwar gewisse Rahmenbedingungen vor, überlässt dem einzelnen jedoch die Verantwortung für seine Entscheidungen und bewertet Innovationen und den Innovationsprozess systematisch nach objektiven (externen) Kriterien.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Sind die fest einzuhaltenden Regeln zur unternehmensweiten Kommunikation und Abstimmung (Absicherungskommunikation) im Innovationsprozess auf das notwendige Minimum beschränkt und erlauben den Mitarbeitern so eigenverantwortliche, an externen Referenzen ausgerichtete Entscheidungen?
- Existiert ein Selektions- und Bewertungssystem für Innovationen und für den Innovationsprozess, das klar an externen Referenzen ausgerichtet ist?

#### **4.2 Föderative Fachführung**

##### ***Definition Föderative Fachführung:***

*Aufgabe der Steuerung durch das Zentrum, Verlagerung von Entscheidungskompetenz in die Peripherie. Peripherie entscheidet den Alltag, Zentrum macht Rahmenvorgaben und Innovation.<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 22.

---

Steuerung setzt ein Wissensgefälle voraus: In der Regel muss die Steuerung (Zentrale) klüger sein als das Gesteuerte (Peripherie). Da bei hoher Dynamik zeitraubende Umwege über die Zentrale zu langsam sind, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, muss die Peripherie Elemente der Selbstorganisation entwickeln. So kann in einer dynamischen Umgebung der Zwang des Marktes nicht mehr so tief ins Unternehmen eindringen. Kompetenz bzw. Umsetzungswissen wandert in die marktnahen Bereiche, z.B. in Vertriebsniederlassungen. Es wird dezentrales (Gegen-) Wissen aufgebaut, das der Zentrale nicht zur Verfügung steht. Damit wird die zuvor gesteuerte Peripherie operativ klüger als die Zentrale, die auf das Zentrum ausgerichtete Steuerung kollabiert.<sup>16</sup>

Föderative Fachführung bedeutet, dass das Zentrum nicht mehr steuert, sondern (die operativ klügere Peripherie) führt.<sup>17</sup> Die Peripherie entscheidet den operativen Alltag, insbesondere die kunden- und marktnahen Aspekte, das Zentrum macht die strategischen Rahmenvorgaben und ist Treiber für Innovation. Kunden in dynamischen Märkten bevorzugen diese Struktur, da sie schneller und flexibler ist. Die effiziente Kombination von zentraler und dezentraler Kompetenz wird zum Wettbewerbsvorteil.

Das Werkzeug „Föderative Fachführung“ findet sich annähernd in den Kriterien „Führung“ sowie „Politik und Strategie“ des EFQM Innovation Framework wieder. Die durch Wissensverlagerung begründete Selbständigkeit der Peripherie erfordert andere Strukturen der Kommunikation und eine andere Verteilung der Kompetenzen zwischen Zentrale und peripheren Einheiten.

Im Kriterium Leadership steht die Förderung von Innovation und einer unternehmerischen Kultur in der gesamten Organisation im Mittelpunkt. Hierzu ist es erforderlich, die Zusammenarbeit und den Austausch von Ideen und Wissen als Basis für Innovation zu pflegen. Das Einbinden von Kunden und weiteren Stakeholdern bildet eine wesentliche Informationsquelle für Innovationen. In Gesprächen werden zukünftiger Bedarf und Rückmeldungen zu den vorhandenen Produkten gegeben.

---

<sup>16</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 46.

<sup>17</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 47.

---

Im Kriterium Politik und Strategie wird der Kreis der Stakeholder erweitert. Durch die Einbindung der Mitarbeiter gelingt es, die Sammlung innovativer Ideen, auch unter Anwendung von Kreativtechniken zu ergänzen. Dies kann sowohl im Zentrum als auch in der Peripherie stattfinden.

Im Rahmen der föderativen Fachführung ergeben sich verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, um die beschriebenen Anforderungen mit Leben zu füllen. Durch die dezentrale Wissensbildung und der entstandenen Problemlösungskompetenz in der Peripherie liegen dort zahlreiche Informationen, beispielsweise über Verbesserungen zu vorhandenen Produkten oder über den zukünftigen Bedarf der Kunden, vor. So gilt es, einen effizienten Informationsfluss von der Peripherie in die zentralen Einheiten sicherzustellen und zusätzlich Kunden sowie Mitarbeiter, die Kundenkontakt haben, in den Innovationsprozess einzubinden.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Besteht im Unternehmen das Bewusstsein dafür, dass sich dezentral Wissen für Innovationen ansammelt?
- Ist ein Informations- und Kommunikationsprozess zwischen zentraler und dezentraler Einheit zur Abstimmung von Innovationsideen eingerichtet?
- Welchen Stellenwert haben Richtlinien / Vorgaben aus der Zentrale für Ihre Einheit?
- Welchen Charakter hat die Kommunikation mit der Zentrale (Informationsbeschaffung, Weisungen, Reporting)?
- Haben die Mitarbeiter die für die Ausführung Ihrer Aufgaben benötigten Entscheidungskompetenzen?
- Wie lange dauern Entscheidungsprozesse in Bezug auf die für die Entscheidung zur Verfügung stehende Zeit?
- Wie häufig tritt die Situation auf, dass es für eine anstehende Entscheidung keine Regelung durch die Zentrale gibt?

---

### 4.3 Interessens-Management

**Definition Interessens-Management:**

*Interessen sind die objektiven Quellen von Motivation. Interessenmanagement ist die indirekte Gestaltung von Motivation und damit der moderne Ersatz für die kontraproduktive Motivierung.<sup>18</sup>*

Motivation bedeutet, dass der Handlungsanlass von innen kommt. Dagegen ist Motivierung Handlungsveranlassung von außen. Eine Motivierung, z.B. durch Strafe, Druck, Belohnung oder Argument ist bei niedriger Dynamik oft ausreichend. Bei hoher Dynamik ist allerdings Motivation erforderlich. Motivation kann nicht von außen erzeugt, sondern nur zerstört werden. Falsche Motivierung kann Motivation zerstören.<sup>19</sup>

Durch modernes Interessenmanagement kann ein Umfeld erzeugt werden, das Motivation entstehen lässt. Richtig verstandenes Interessensmanagement erzeugt Interessen aus Prinzipien, die sich aus der externen Referenz der Wertschöpfung ableiten. Grundvoraussetzung hierfür ist Vertrauen. Es ist eine Herausforderung, dieses Vertrauen herzustellen. Belohnungssysteme können Misstrauen erzeugen, wenn sie nicht an externen Referenzen orientiert sind.

Absprachen über die gegenseitigen Erwartungen, d.h. Ziele, zu vereinbaren, ist unverzichtbare Basis konstruktiver Zusammenarbeit. Dabei ist darauf zu achten, dass die Absprachen auf hohem Niveau und mit hoher Verbindlichkeit erfolgen. Gerade bei hoher Dynamik ist eine Kopplung des Einkommens an den Erfolg des Unternehmens sinnvoll. Mit Erfolg ist die sichtbare Bewährung des Unternehmens in seiner Marktumgebung gemeint, also eine externe Referenz.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 22.

<sup>19</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 54.

<sup>20</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 41.

---

Das Höchstleisterwerkzeug „Interessensmanagement“ hat inhaltliche Gemeinsamkeiten vor allem mit dem Mitarbeiterkriterium des Innovation-Frameworks. Das Innovation-Framework hinterfragt beim Mitarbeiter insbesondere folgende Aspekte:

- Interessensweckung
- Motivierung im Sinne von Begeisterung wecken
- Training, um sich den Herausforderungen im Innovationsprozess stellen zu können
- Innovatives und kommunikatives Arbeitsumfeld

Das Höchstleisterwerkzeug „Interessensmanagement“ legt vor allem dar, welche negativen Auswirkungen falsch angelegte Belohnungssysteme haben können. Demgegenüber gibt das Innovation Framework konkrete Hinweise zur Generierung einer innovationsfreudigen, den Geschäftszielen (externe Referenzen) aufgeschlossenen Mitarbeiterschaft. Während das Höchstleisterwerkzeug „Interessensmanagement“ davon ausgeht, dass eine Motivierung der Mitarbeiter als Handlungsveranlassung von Außen kontraproduktiv ist, sind im Innovation Framework auch motivierende Ansätze vorhanden.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Ist das Anreizsystem des Unternehmens an externe Referenzen ausgerichtet?
- Ist das Anreizsystem des Unternehmens nicht an einen starren Zeitrahmen (z.B. Jahreszeitraum) geknüpft, sondern auch zur Anwendung für kurzfristige Themen und Projekte geeignet?
- Ist die Unternehmenskommunikation so ausgelegt, dass Mitarbeiter sich mit den Unternehmensinteressen identifizieren können?

#### **4.4 Irritation als Methode und Kastrierte Workshops**

##### ***Definition Irritation als Methode:***

*Irritation ist die gezielte Enttäuschung einer Erwartung. Erwartungen beruhen auf Intelligenz. Durch die Enttäuschung der Intelligenz entsteht etwas Neues, eine Idee, z. Bsp. durch Provokation: „Wie schaffen wir es, dass wir mit unserem Projekt nicht erfolgreich sind?“<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 22.

---

**Definition Kastrierte Workshops:**

*Durch das Weglassen von Standardelementen in Workshops (z. Bsp. Agenda oder Maßnahmenplan) wird Raum für innovatives Denken geschaffen. (Angewendete Irritation als Methode).<sup>22</sup>*

Alle beschriebenen Werkzeuge haben zum Ziel, Führungsprozesse in einem Unternehmen stärker auf die Anforderungen eines dynamischen Markts auszurichten.

Die Anwendung der Werkzeuge „Irritation als Methode“ und „kastrierte Workshops“ fördert das Wecken kreativer Potentiale. Die Beschreibung der Werkzeuge mag den Eindruck erwecken, dass es sich um spielerische Methoden handelt, die einfach und zeitsparend anwendbar sind. Der Aufwand für die Anwendung dieser Werkzeuge sollte aber nicht unterschätzt werden. Auch hier ist eine sorgfältige Planung und Vorbereitung notwendig.

Im Kriterium „Prozesse“ des Innovation Framework wird unter dem Leiten und Stärken des Innovationsprozesses u.a. verstanden, das Einführen und Anpassen von Methoden und Techniken zur Innovationsgewinnung zu unterstützen.

In Moderationen von Innovationsprojekten kann es sinnvoll sein, die Höchstleistungswerkzeuge „Kastrierte Workshops“ und „Irritation als Methode“ anzuwenden. Dabei geht es weniger um die Anwendung fest vorgegebener Methoden im Sinne eines Kochrezeptes, sondern um das gezielte Einsetzen unkonventioneller und unorthodoxer Vorgehensweisen mit dem Ziel, Raum auch für zunächst ungewöhnlich erscheinende Ideen zu schaffen, die auf „konventionelle Weise“ vielleicht gar nicht entwickelt worden wären.

**Fragen zur Reflexion:**

- Werden Innovationsprozesse aktiv begleitet?
- Lässt die Unternehmenskultur bewusst Raum für unkonventionelle Ideen oder werden solche vorschnell als nicht realisierbar abgetan?
- Wie sind die Moderatoren bzw. Führungskräfte mit den Techniken vertraut?

---

<sup>22</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 22.

---

## 4.5 Ko-Management des Betriebsrates (insb. in Veränderungssituationen) und Trauerarbeit

### **Definition Ko-Management des Betriebsrates:**

*In Veränderungssituationen wird die koevolutive Kopplung zwischen Führenden und Geführten häufig aufgehoben. Der Grund ist Angst, die kommunikative Lücke kann durch konstruktive Einbindung des Betriebsrates überbrückt werden.<sup>23</sup>*

### **Definition Trauerarbeit:**

*Neues ist das konstruktive Aufheben von Altem. Trauerarbeit ist die Form in der Altes beendet werden kann, ohne die Würde des Menschen zu verletzen. Wird dies unterschätzt, entstehen unnötige Widerstände.<sup>24</sup>*

Unternehmen in dynamischen Märkten unterliegen stetigen Veränderungsprozessen. In Veränderungsprozessen haben Mitarbeiter Angst und häufig entstehen Gerüchte, die die Verunsicherung verstärken. Gründe liegen häufig in mangelnder Kommunikation. So verfügt das Management zu einem bestimmten Zeitpunkt noch nicht über ausreichende Informationen oder die Informationen gelangen nicht gleichermaßen zu allen Mitarbeitern. Durch Einbindung des Betriebsrats können Kommunikationslücken geschlossen werden und so mehr Vertrauen der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess geschaffen werden.

Veränderungen bedeuten immer auch Abkehr von bekannten Problem-Lösungs-Mustern. Gerade wenn diese bislang erfolgreich waren, fällt es Mitarbeitern schwer, sich davon zu lösen. Deshalb gehört zu einem Übergang zu Neuem die Würdigung des Alten als Bewusstmachung des Ausgangspunktes der Veränderung, aber auch als Hinterfragen des Alten, damit die Veränderung erklärt und begründet, verstanden und mitgetragen wird. Die Phase der Trauerarbeit ist in Veränderungsprozessen aktiv zu gestalten.

Der Veränderungsprozess einer Organisation ist nicht Gegenstand des Innovation

<sup>23</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 22.

<sup>24</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 24.

---

Framework, es gibt jedoch indirekte Berührungspunkte zu den Kriterien Führung und Mitarbeiter. Hier bietet schon das ursprüngliche EFQM-Modell für Excellence eine dezidierte Auseinandersetzung mit dem Thema, die im Innovation Framework nicht wiederholt werden muss. Die Beschreibung der Höchstleisterwerkzeuge ist hier daher wesentlich umfassender und zeigt neben der Innovation der Produkte und Dienstleistungen auch die Veränderung eines Unternehmens auf. Die frühzeitige Einbindung und Integration der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ist dabei ein entscheidender Faktor. Die Entwicklung einer unternehmenseigenen Veränderungskultur ist insbesondere im dynamischen Umfeld eine wesentliche Voraussetzung für die Etablierung eines Innovationsprozesses im Sinne von kontinuierlichem Lernen und Verbessern in einer Organisation.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Wird der Betriebsrat lediglich an Entscheidungen beteiligt oder kann er aktiv an der Vorbereitung mitwirken?
- Welche Rolle hat der Betriebsrat (Interessenvertretung vs. Co-Management)?
- Wie ist die Akzeptanz des Betriebsrates im Unternehmen? Werden die Entscheidungen des Betriebsrates von den Mitarbeitern getragen oder stoßen sie auf Unverständnis?
- Wie wird im Rahmen von Veränderungsprozessen mit dem „Alten“ umgegangen? Wird das Gute an dem „Alten“ ausreichend gewürdigt oder wird das „Alte“ schlecht gemacht?
- Haben die Mitarbeiter ausreichend Zeit, das „Alte“ zu verabschieden?
- Wird die Gelegenheit genutzt, das Gute aus dem „Alten“ ins „Neue“ zu übertragen?

#### **4.6 Labor (Schutzraum)**

##### ***Definition Labor (Schutzraum):***

*Erforderlich für die Entwicklung von Innovation. Ein geschützter Bereich, in dem die Regeln der Organisation außer Kraft gesetzt werden, um Innovation zu ermöglichen. Kommunikation und Schutz durch das Management ist erforderlich, Transparenz bewirkt Nachahmung bei Erfolg (Veränderungsprozesse).<sup>25</sup>*

---

<sup>25</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 23.

---

Mit dem Werkzeug „Labor“ ist gemeint, dass im Unternehmen Bereiche für das „Ausprobieren“ innovativer Produkte oder Dienstleistungen bzw. Prozesse geschaffen werden. Das Labor funktioniert als Schutzraum, da es ganz klar vom „Tagesgeschäft“ (außerhalb von Produktion und Leistungserstellung) getrennt wird.

Das Werkzeug „Labor“ weist inhaltlich die meisten Gemeinsamkeiten mit den Kriterien Führung und Prozesse sowie mit Einschränkungen Mitarbeiter des Innovation Frameworks auf.

Dabei gehen die Empfehlungen in die gleiche Richtung. Die Führung soll ein Innovationsklima schaffen, in dem die Mitarbeiter selbständig und unternehmerisch denken, Veränderungen bewusst vorantreiben und die dabei auftretenden Risiken akzeptieren. Fehler werden als Chance begriffen, um daraus zu lernen. Das Kriterium Prozesse stellt auf das systematische Gestalten und Managen von Prozessen sowie Prozessverbesserungen zur Steigerung der Wertschöpfung für Kunden ab.

Das Kriterium Mitarbeiter zeigt die Entwicklung und Freisetzung der Potenziale der Mitarbeiter (als Ressource) für das Unternehmen auf.

Das Werkzeug „Labor“ kann aus folgenden Überlegungen heraus als Unterstützung für die soeben genannten Kriterien des EFQM-Excellence-Modells betrachtet werden:

Prinzipiell ermöglicht es ein „Schutzraum“ der Führung, Mitarbeiter zu innovativem Denken und Handeln zu motivieren und somit ein Innovationsklima zu fördern. Gleichzeitig bietet ein solches „Labor“ sozusagen spiegelbildlich bis dato in der „täglichen“ Arbeit „brachliegende“ Potenziale der Mitarbeiter, die für die Organisation nutzbar gemacht werden können.

Ein solches „Labor“ darf jedoch nicht als Freiraum ohne jeglichen Regelungsbezug verstanden werden. Vielmehr bedarf es im Vorfeld einer Auswahl nach standardisierten Kriterien (insbesondere im Hinblick auf die Kundensicht). Dieser Auswahlprozess ist als Vorstufe eines Labors durchzuführen. Ebenso ist der Freiraum „Labor“ im Hinblick auf zeitliche und finanzielle Ressourcen zu limitieren. Somit ist eine ausgewogene Balance von Innovationsförderung und Geschäftsinteressen möglich.

---

## Fragen zur Reflexion:

- Gibt es die Möglichkeit, innovative Ideen zu kommunizieren (bspw. Ideenwettbewerb, Vorschlagswesen?)
- Gibt es die Möglichkeit, innovative Ideen parallel zum „Tagesgeschäft“ zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln?
- Werden innovative Ideen systematisch beurteilt?
- Wer beurteilt innovative Ideen / werden verschiedene Perspektiven bei der Beurteilung beachtet (z.B. Kundenperspektive)?
- Wenn Freiräume eingeräumt werden, werden diese hinsichtlich der Ressourcenverfügbarkeit kontrollierbar gehalten (z.B. fixe Budgets, Time-Frames, Trend-Beobachtung, Target, Milestones etc.)?

## 4.7 Leitbild-Entwicklung

### **Definition Leitbild-Entwicklung:**

*Werte sind eine Art emotionales Gedächtnis für Erfahrungen. Leitbilder sind aufeinander bezogene Werte. Leitbild und Werte müssen entwickelt werden, müssen zum Unternehmen passen, kommen von innen, sie können nicht verordnet werden.<sup>26</sup>*

In dynamischer Umgebung ist eine gesteuerte Verhaltens-Kultur ungeeignet. Notwendig ist eine moderne Werte-Kultur, in der Leitbilder entwickelt werden. Werte und Leitbilder stellen eine Basis für selbständiges Handeln dar. So kann bei unvorsehbaren Situationen reagiert werden, auch wenn keine Anweisungen oder Regeln vorliegen.<sup>27</sup>

Das Höchstleisterwerkzeug „Leitbild-Entwicklung“ hat inhaltliche Bezüge zu den Kriterien „Führung“, „Politik u. Strategie“ und „Mitarbeiter“ des Innovation-Frameworks. In allen drei ist das Thema „Werte“ indirekt enthalten von der Fixierung („Führung“) über Umsetzung („Politik u. Strategie“) bis zum Integrator („Mitarbeiter“). Aspekte in diesen Kriterien des Innovation-Frameworks sind:

---

<sup>26</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 23.

<sup>27</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 35f.

- 
- Verknüpfung von Vision und Innovation
  - Werteumsetzung im gesamten Geschäftsmodell
  - Unterstützung und Sicherstellung des Werteverständnisses
  - Mitarbeitermotivierung

Das Höchstleisterwerkzeug „Leitbild-Entwicklung“ mit seinem etwas mehr theoretischen Ansatz wird durch das EFQM Innovation Framework stark im Detail ergänzt. Ersteres klärt den Umstieg von der Verhaltenskultur zur Werte-Kultur und somit die Adaption an ein dynamisches Umfeld. Das Innovation-Framework gibt über seine Hinterfragung konkrete Hilfestellung, wie eine Innovationsförderung etabliert werden kann.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Sind Werte und Leitbilder entwickelt und der Organisation vermittelt?
- Gibt es eine Werte-Kultur als Basis für selbständiges Handeln?

#### **4.8 Symmetrisierung der Schnittstellen**

##### ***Definition Symmetrisierung der Schnittstellen:***

*Asymmetrische Schnittstellen (Recht gegen Leistung) sind kostenintensiv (häufig EDV) und benötigen Steuerung. Symmetrisierte Schnittstellen (Leistung und Gegenleistung) organisieren sich selbst.<sup>28</sup>*

Eine Schnittstelle ist symmetrisch, wenn Äquivalentes getauscht wird, zum Beispiel Leistung gegen Leistung oder Ware gegen Geld. Eine solche Symmetrie führt dazu, dass der Leistungsaustausch selbstorganisiert funktioniert. Eine Schnittstelle ist asymmetrisch, wenn eine Seite eine Leistung fordern kann, ohne dafür selbst leisten zu müssen. Asymmetrische Schnittstellen sind nicht in der Lage, sich selbst zu organisieren. Sie bedürfen einer Steuerung, um zu funktionieren.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 23.

<sup>29</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 116.

---

Das Höchstleisterwerkzeug „Symmetrisierung der Schnittstellen“ hat Bezüge zum Prozess-Kriterium des Innovation-Frameworks. Dieses bezieht sich insbesondere auf folgende Aspekte:

- Beziehungs- und Arbeitsumfeld
- Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft
- Marktorientierung und kontinuierliche Bewertung

Eine direkte Vergleichbarkeit zwischen den Ansätzen ist auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Beide Ansätze stellen jedoch heraus, dass bei Innovationsprozessen eine möglichst effiziente und effektive Gestaltung der Schnittstellen sowie des Beziehungs- und Arbeitsumfeldes von Bedeutung sind. Somit liegt hier eine gegenseitige Ergänzung der Aspekte von Höchstleisterstudie und Innovation-Framework vor.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Werden die in Unternehmen vorhandenen Schnittstellen hinsichtlich ihrer Funktionalität systematisch bewertet?
- Werden Potentiale zur Symmetrisierung von Schnittstellen, d.h. zur Selbstorganisation mittels Tausch gleichwertiger Leistungen, Waren, Werte, etc., genutzt?

#### **4.9 Meisterlogen**

##### ***Definition Meisterlogen:***

*Meisterlogen sind geschlossene Kommunikationssysteme auf höchstem inhaltlichem Niveau, schließen Meister ein und alle anderen aus. Instrument zum Wissensmanagement und zur Innovation.<sup>30</sup>*

Meisterlogen bieten ein kreatives Umfeld, in dem innovative Ideen auf höchstem Niveau generiert werden können. Hierzu nutzen die hochqualifizierten Experten in ihrer Kommunikation untereinander ihre eigene Sprache. Außenstehende werden ihnen wenig oder gar nicht folgen können. Meisterlogen können zwar von Außenstehenden (z.B. einem Personalentwickler) geschaffen, deshalb nicht aber inhaltlich

---

<sup>30</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 23.

---

gestaltet werden.<sup>31</sup>

Das Höchstleisterwerkzeug „Meisterlogen“ hat Bezüge insbesondere zu den Kriterien „Führung“ und „Mitarbeiter“ des Innovations-Frameworks. Außerdem gibt es einige inhaltliche Anknüpfungspunkte zum Kriterium „Politik und Strategie“. Im Innovation-Framework werden insbesondere folgende Aspekte betont:

- Erkennen des Innovationspotenzials
- Bewertung identifizierter Potenziale
- Innovation ist Teil des Managementsystems

Das Werkzeug „Meisterlogen“ wird durch die verschiedenen Aspekte der drei genannten Kriterien des Innovation-Frameworks unterstützt. Über das Kriterium „Politik und Strategie“ wird das geeignete Umfeld geschaffen, so dass durch Mitarbeiter und Führung das Werkzeug Meisterlogen gezielt etabliert werden kann. Das Innovation-Framework lässt aber auch andere, z.B. weniger exklusive „Schaffensräume“ zu.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Werden „Meister“ im Unternehmen erkannt, gefördert und positioniert?
- Wird der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen „Meistern“ gezielt gefördert?
- Sind diese Meister mit den nötigen Freiheitsgraden zur Umsetzung des in sie gesetzten Anspruchs ausgerüstet?

#### **4.10 Moral-Desinfektion**

##### ***Definition Moral-Desinfektion:***

*Moral ist notwendig für die Stabilität von Organisationen. Sie ist aber kein Erkenntnismittel und damit auch kein Mittel zur Kulturveränderung. Bei hoher Dynamik ist Erkenntnis das Mittel zur Kulturveränderung.*

Mit dem Werkzeug „Moral-Desinfektion“ ist gemeint, dass im Umgang mit Fehlern „Moral“ kein geeignetes Mittel zur Weiterentwicklung von Organisationen ist. Die Frage „Wer ist schuld?“ hilft nicht weiter. Das Fragen nach dem „warum“ es zu einem

---

<sup>31</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 42.

---

Missstand bzw. Fehler gekommen ist, führt hingegen zu neuer Erkenntnis über Fehlerursachen und Wege zur Optimierung.

Fehler einzelner Personen oder Gruppen sollten in dynamischen Situationen als Lernquelle verstanden werden. Deshalb sollte beim erstmaligen Auftreten eines Fehlers zunächst auch nicht die Sanktionierung im Vordergrund stehen. Auf diese Weise würden sonst Ängste erzeugt werden. Angst blockiert das Lernen (eben gerade aus Fehlern und Erfahrungen).

„Moral-Desinfektion“ soll nicht so verstanden werden, dass moralisches Handeln unwichtig oder abzulehnen ist. Es geht aber darum, dass Moralisieren (Schulduweisungen) bezogen auf Personen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten behindert.

Das Werkzeug „Moral-Desinfektion“ weist inhaltlich die meisten Gemeinsamkeiten mit den Kriterien Führung und Mitarbeiter des Innovation Frameworks auf.

Das Kriterium Führung umfasst die Erarbeitung und Vorleben von Ethik und Werten zur Prägung einer Unternehmenskultur.

Das Kriterium Mitarbeiter stellt auf die Entwicklung und Freisetzung der Potenziale der Mitarbeiter (als Ressource) für das Unternehmen ab.

Das Werkzeug „Moral-Desinfektion“ kann aus folgenden Überlegungen heraus als Unterstützung für die soeben genannten Kriterien des EFQM-Excellence-Modells betrachtet werden:

Wenn sich Führungskräfte bei Fehlern ihrer Mitarbeiter nicht in Schulduweisungen bzw. Schuldfragen üben, sondern die Frage nach dem „Warum und weshalb“ in den Vordergrund stellen, leben sie dieses erkenntnisorientierte Handeln vor und prägen so die Kultur- und Organisationsentwicklung.

Die Mitarbeiter werden durch solches Vorgehen ermutigt, mit Fehlern offen und konstruktiv umzugehen. Eine lernfeindliche Angstkultur kann auf diese Weise abgebaut werden. Stattdessen kann durch die Führungskräfte und ihr Vorleben eine Erkenntnis- und Lernkultur initiiert werden. Diese kann für das Unternehmen und seine Weiterentwicklung Vorteile schaffen, indem auf diesem Wege gewonnene Erkenntnisse qualifiziert und quantifiziert werden (z. Bsp. Beschwerde-Datenbank).

---

## Fragen zur Reflexion:

- Werden Fehler als Zeichen für „Versagen“ oder als Lernchance begriffen?
- Steht beim erstmaligen Auftreten von Fehlern die Schuldfrage (Wer ist schuld?) im Vordergrund?
- Kommunizieren Mitarbeiter offen über „Fehlschläge“ und suchen aktiv Rat/Verbesserungsmöglichkeiten?
- Gibt es institutionalisierte Tools zur Kommunikation von Fehlern/Beschwerden (Berichtswesen, elektronische Tools, Loss-Reports)?
- Wird sich Zeit für eine qualitative und quantitative „Fehleranalyse“ genommen?
- Werden aus der Analyse Schlussfolgerungen und Folgemaßnahmen abgeleitet und wird der Erfolg dieser Maßnahmen systematisch weiter verfolgt?

### 4.11 Outsourcing

#### **Definition Outsourcing:**

*Form der Symmetrisierung einer Schnittstelle durch Externalisierung. Outsourcing bedarf der doppelten Kontingenz der Partner (Marktbedingungen).*

Echtes ökonomisches Outsourcing sorgt automatisch für sinkende Preise und steigende Qualität. Dieser Effekt beruht auf der „doppelten Kontingenz“ ökonomischer Schnittstellen. Da beide Seiten alternative Partner sehen, erzeugt der Wettbewerb die bestmögliche Qualität der Leistung. Wenn ein Outsourcing-Nehmer gesteuert werden muss, liegt kein echtes ökonomisches Outsourcing vor. Die gewünschten Effekte bleiben daher meist aus.<sup>32</sup>

Mit dem Werkzeug Outsourcing ist gemeint, dass ursprünglich interne Ressourcen über einen externen Anbieter gehandelt werden. Auf diese Weise wird Steuerung (durch Anweisung/Befehl) mit einem echten Leistungsaustausch ersetzt. Auf diese Weise wird ein Qualitäts- und Preiswettbewerb ermöglicht, da nun auch andere externe Leistungsersteller ihre Dienste und Produkte mit anbieten.

Es werden ökonomische Schnittstellen geschaffen, d.h. das Prinzip Leistung gegen Leistung ersetzt das Prinzip der Steuerung. Neben den zu erwartenden Qualitäts-

---

<sup>32</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 23.

---

und Kostenvorteilen erwirbt man ein zusätzliches Maß an Flexibilität, da im eigenen Unternehmen keine Ressourcen gebunden werden. Außerdem erschließt man externes Expertenwissen und kann sich um die eigenen Kernkompetenzen besser kümmern.

Das Werkzeug „Outsourcing“ weist inhaltlich die meisten Gemeinsamkeiten mit den Kriterien Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse des Innovation Frameworks auf.

Das Kriterium Partnerschaften und Ressourcen stellt auf die Planung und das Managen von externen Partnerschaften, Lieferungen und internen Ressourcen ab.

Das Kriterium Prozesse zeigt das systematische Gestalten und Managen von Prozessen sowie Prozessverbesserungen zur Steigerung der Wertschöpfung für Kunden auf.

Das Werkzeug „Outsourcing“ wird im EFQM-Modell unter Partnerschaften und Ressourcen behandelt. Hierbei geht es vor allem um Entscheidungen interner oder externer Leistungserstellung. Outsourcing-Entscheidungen bedingen die bewusste und aktive Auseinandersetzung mit den Prozessen und ihrer Steuerung im Unternehmen. Hierbei ist das entscheidende Kriterium die Steigerung der Wertschöpfung für Kunden. Nutzt man symmetrische Schnittstellen, sprich ökonomische Schnittstellen, bringt man statt Steuerung den Wettbewerb als Koordinationsinstrument zum Einsatz.

### **Fragen zur Reflexion:**

- Werden Prozesse systematisch auf Outsourcing-Möglichkeiten hin betrachtet?
- Wer hinterfragt die Geschäftsprozesse?
- Werden Outsourcing-Partner auch aktiv im Hinblick auf die weitere gemeinsame Geschäftsentwicklung ausgewählt (Partnering)?
- Wird Outsourcing auch als Quelle der Innovation und des Know-How-Zugewinns betrachtet/betrieben?
- Wird der Wissens-Transfer aktiv gemanaged?

---

## 4.12 Sitzungs-Handwerk

### **Definition Sitzungs-Handwerk:**

*Einhaltung von Regeln in Meetings (Sitzungen): Handyverbot, Pünktlichkeit, Vorbereitung, Protokolle, usw. Störungen haben Vorrang.<sup>33</sup>*

Mit dem Werkzeug „Sitzungs-Handwerk“ ist gemeint, dass alle Sitzungen zu festgelegten Terminen und Zeiten sowie mit geregelter Teilnehmerkreis angesetzt und rechtzeitig vorausgeplant werden sollten. Sitzungen bedürfen festgelegter „Spielregeln“ wie Agenda, Protokolle, etc.

Die Teilnehmer sollten mittels der bei Einladung zugesandten Agenda die Chance (aber auch Pflicht) zur Vorbereitung haben.

Neben diesen Regeln gehören allgemeine Werte wie Pünktlichkeit und Verbindlichkeit zu einer konstruktiven Sitzungskultur (und Höflichkeitsregeln, wie z.B. Handyverbot, keine E-Mails während der Sitzung lesen und schreiben etc.).

Dieses Regelwerk ist als Orientierungsrahmen für eine erfolgreiche Sitzungsarbeit notwendig, darf aber nicht zum „Zwangs-Korsett“ werden, wenn die Situation ungewöhnliche Veränderungen erfordert (Störungen). Gleichfalls sollten fachliche Ideen, Einfälle und besondere Situationen im Rahmen einer Sitzung als positive „Störungen“ gewertet und behandelt werden. Hier sollte das Regelwerk nicht behindern.

Das Werkzeug „Sitzungshandwerk“ weist inhaltlich die meisten Gemeinsamkeiten mit den Kriterien Prozesse und Mitarbeiter des Innovation Frameworks auf.

Das Kriterium Prozesse stellt auf das systematische Gestalten und Managen von Prozessen sowie Prozessverbesserungen zur Steigerung der Wertschöpfung für Kunden ab.

Das Kriterium Mitarbeiter zeigt die Entwicklung und Freisetzung der Potenziale der Mitarbeiter (als Ressource) für das Unternehmen auf.

---

<sup>33</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 24.

---

Sitzungen sollten mit gewissen fixen Elementen ablaufen, nur so kann eine nutzbringende (letztlich auch aus Kundenperspektive) Sitzungsarbeit gewährleistet werden. Das Sitzungs-Handwerk hilft, die „Wertschöpfung“ von Sitzungen zu verbessern.

Gleichzeitig muss das Sitzungs-Handwerk von den Führungskräften aktiv vorgelebt und eingehalten werden. Nur so kann eine Sitzungs-Kultur etabliert werden.

Für die Mitarbeiter bietet das „Sitzungs-Handwerk“ die Möglichkeit, sich produktiv einzubringen, da „geregelte“ Sitzungen die Spielregeln transparent machen. Somit wirken solche „Spielregeln“ eben nicht nur einengend, sondern bieten gleichzeitig auch die notwendige Orientierung und somit den Raum für das Einbringen der Mitarbeiterressourcen.

Sitzungs-Handwerk bedeutet auch die Protokollierung der Ergebnisse, das Festhalten von „to-dos“ sowie deren Nachverfolgung unter verschiedenen, z.B. terminlichen Aspekten.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Laufen Sitzungen nach gewissen, allen bekannten standardisierten Regeln/Verfahrensweisen ab? Z.B.:
  - Wird rechtzeitig eingeladen?
  - Wird der Teilnehmerkreis festgelegt bzw. kommuniziert?
  - Wird im Vorfeld eine Agenda festgelegt und rechtzeitig kommuniziert, so dass eine Vorbereitung möglich ist?
- Wird Wert auf Pünktlichkeit, Verbindlichkeit von Zusagen und andere Umgangsformen gelegt?
- Gehen die Führungskräfte mit gutem Beispiel, was das Sitzungs-Handwerk angeht, voran?
- Wird die Nichteinhaltung der Sitzungs-Regeln sanktioniert?
- Dürfen/können Ideen/Einfälle/besondere Situationen in den Sitzungsablauf außerhalb der Agenda eingebracht werden.

---

## 4.13 Symbolische Tat

### **Definition Symbolische Tat:**

*Aufrichtigkeit ist nicht kommunizierbar. Vertrauen entsteht nur durch Taten der Führung, die eine positive Haltung beweisen. Bewiesen wird diese Haltung durch Eingehen persönlicher Risiken. So kann der Aufbau von Vertrauen in einer Misstrauens-Kultur erfolgen.<sup>34</sup>*

Mit dem Werkzeug „Symbolische Tat“ ist gemeint, dass Werte und insbesondere Vertrauen nicht als Worthölse existieren dürfen, sondern Tag für Tag insbesondere von Führungskräften real vorgelebt werden müssen. Nur konkrete Erfahrungen mit positiven Handlungen der Führung lassen Vertrauen bei den Mitarbeitern entstehen. Negative Erlebnisse und Vorkommnisse werden in viel stärkerem Maße kommuniziert und haben einen nachhaltigeren Charakter als positive. Deshalb sollen Führungskräfte das eigene Verhalten permanent selbstkritisch reflektieren und bei Bedarf optimieren. Führung bedeutet eine Orientierungsleistung, bei der die Geführten (Mitarbeiter) ihr Handeln an der Führungskraft ausrichten. Deshalb sollten Führungskräfte ihr Führungshandeln eben auch im Sinne der Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Orientierung, Anleitung, Förderung und Forderung überprüfen. Die tatsächliche Tat zählt dabei mehr als das gesprochene Wort. Führungsverhalten soll authentisch sein. Nur so kann eine Vertrauenskultur erwachsen.

Das Werkzeug „Symbolische Tat“ weist inhaltlich die meisten Gemeinsamkeiten mit dem Kriterium Führung des Innovation Frameworks auf.

Das Kriterium Führung umfasst die Erarbeitung und Vorleben von Ethik und Werten zur Prägung einer Unternehmenskultur.

Das Werkzeug „Symbolische Tat“ kann aus folgenden Überlegungen heraus als Unterstützung für das soeben genannte Kriterium des EFQM-Excellence-Modells betrachtet werden:

Durch symbolische Taten leben Führungskräfte die angestrebten Werte und Normen für die Mitarbeiter konkret erfassbar und wahrnehmbar vor. Solche Werte und

---

<sup>34</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 24.

---

Normen lassen sich nur durch wiederholte und konsequente Handlungsweisen der Führung im Unternehmen tatsächlich verbreiten. Das Eingehen persönlicher Risiken, sprich das Stehen zu den eigenen Entscheidungen durch die Führungskräfte oder das Vermeiden übermäßiger Absicherung (nach allen Seiten) verstärkt die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in den Vorgesetzten. Dazu zählt auch die Übernahme von Verantwortung für Fehler (auch von Mitarbeitern) bzw. das „sich vor seine Leute stellen“.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Ist den Führungskräften die Bedeutungskraft ihres tagtäglichen Handelns/Vorlebens für die Werte im Unternehmen tatsächlich bewusst?
- Fallen Ihnen Mitarbeiter ein, die über konkrete positive symbolische Taten Ihrerseits berichten könnten?
- Können Sie kritische Situationen schildern, in denen Sie Ihre Mitarbeiter mittels eigener „Vorbildtat“ zum „Mitziehen“ bewegen konnten?
- Können Sie Situationen benennen, wo Sie sich „schützend“ vor Ihre Mitarbeiter gestellt haben?

#### **4.14 Duale Prozessgestaltung**

##### ***Definition Duale Prozessgestaltung:***

*In dynamischer Umgebung besteht eine Prozessbeschreibung aus 3 Teilen: Regeln, Prinzipien und Menschen (Duale Prozessgestaltung). Es wird nur standardisiert, was standardisierbar ist, überraschende Probleme werden durch menschliches Können und Kreativität bewältigt.<sup>35</sup>*

Im Gegensatz zum trägen Umfeld sind im dynamischen Umfeld starre Regeln häufig nutzlos. Mit überraschenden Ereignissen muss kreativ umgegangen werden. Dies kann nur auf Basis von Prinzipien erfolgen und erfordert qualifizierte und motivierte Mitarbeiter.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 24.

<sup>36</sup> Vgl. Wohland, G., et al.; Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, S. 120-

---

Das Höchstleisterwerkzeug „Duale Prozessgestaltung“ hat inhaltliche Bezüge zu den Kriterien „Mitarbeiter“ und „Prozesse“ des Innovation-Frameworks. In diesen wird insbesondere auf folgende Aspekte Wert gelegt:

- Motivierung im Sinne von Begeisterung wecken
- Training, um sich den Herausforderungen im Innovationsprozess stellen zu können
- Innovatives und kommunikatives Arbeitsumfeld
- Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft
- Kontinuierliche Bewertung

Höchstleisterwerkzeug „Duale Prozessgestaltung“ und EFQM Innovation Framework ergänzen sich. Das Innovation-Framework gibt über seine Empfehlungen konkrete Möglichkeiten, um das Höchstleisterwerkzeug so anzuwenden, dass eine hohe Effektivität und Effizienz erreicht wird. Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, in dynamische Umgebungen – basierend auf in Prozessen definierten Regeln und Prinzipien – zu handeln und zu entscheiden.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Basieren die Innovationsprozesse auf Regeln, Prinzipien und Personen?
- Lassen die Prozessbeschreibungen für Innovationsprozesse den handelnden Personen genügend Entscheidungsspielräume, um situationsbedingt zu entscheiden?

#### **4.15 Duale Wertschöpfung**

##### ***Definition Duale Wertschöpfung:***

*Bei hoher Dynamik der Märkte wird die gewohnte tayloristische Wertschöpfung durch eine dynamische ergänzt. Die beiden Organisationstypen können nur durch organisatorische Trennung und symmetrische Kopplung in ein konstruktives Verhältnis gebracht werden.<sup>37</sup>*

Mit dem Werkzeug „Duale Wertschöpfung“ ist gemeint, dass im Unternehmen

---

<sup>37</sup> Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006, Folie 24.

---

die Wertschöpfung für das wenig komplexe Geschäft und die Wertschöpfung für (hoch)komplexe Leistungen getrennt werden müssen. (Hoch)komplexe Leistungen sind durch eine große Vielzahl an modularen Komponenten und Kombinationsmöglichkeiten dieser Komponenten gekennzeichnet (z.B. Office-Druck-Systeme versus Hausdruckerei-Ausstattung).

Die Unterschiedlichkeit in der Komplexität der angebotenen Produkte und Leistungen erfordert eine unterschiedliche Handhabung, da (hoch)komplexe Leistungen nicht mehr mit Standardlösungen („von der Stange“) erbracht werden können.

Das Werkzeug „Duale Wertschöpfung“ weist inhaltlich die meisten Gemeinsamkeiten mit dem Kriterium Prozesse des Innovation Frameworks auf.

Das Kriterium Prozesse stellt die vollumfängliche Zufriedenstellung der Kunden und anderer Interessengruppen sowie die Steigerung der Wertschöpfung für diese sicher.

Das Werkzeug „Duale Wertschöpfung“ kann aus folgenden Überlegungen heraus als Unterstützung für das soeben genannte Kriterium des EFQM-Excellence-Modells betrachtet werden: Durch die „Duale Wertschöpfung“ gelingt es, Ressourcen und Mitarbeiter (Qualifikationen) entsprechend der Komplexität des geforderten Leistungsspektrums einzusetzen. So erfordern komplexe Produkte bzw. Leistungsangebote eine andere Prozessgestaltung als dies bei weniger komplexen Leistungen erforderlich ist. Letztere können mit standardisierten, genau vordefinierten Prozessen gehandhabt werden, während komplexe Produkte und Leistungen alleine mit solchen Prozessen „von der Stange“ nicht mehr zu bewältigen sind, da z.B. kundenindividuelle Lösungen hinsichtlich einer Vielzahl von Leistungsmerkmalen erforderlich werden.

#### **Fragen zur Reflexion:**

- Ist der Komplexitätsgrad von Produkten oder Leistungen in ihrem Unternehmen wichtig?
- Gibt es Bereiche mit verschieden hoher Komplexität (z.B. Office-Lösungen und Hausdruckerei)?
- Gibt es verschiedene Szenarien für verschiedene Komplexitätsgrade?
- Werden verschiedene komplexe Produkte/Leistungen in verschiedenen Bereichen erstellt/vertrieben?

## 5 Fazit

Das Wissen über die Bedeutung von Innovation und ihre Wahrnehmung als maßgeblichen Treiber des Erfolgs ist aus keinem erfolgsorientierten Unternehmen mehr wegzudenken. Beide hier vorgestellten Modelle – EFQM Innovation Framework und die Höchstleisterstudie der Detecon – bieten dem Management hierzu eine Hilfestellung in Richtung Analyse, Identifikation, Umsetzung und Verifikation.

Höchstleisterwerkzeuge	EFQM-Befähiger-Kriterien (Innovation Framework)					
	Führung	Politik und Strategie	Mitarbeiter	Partnerschaften und Ressourcen	Prozesse	
Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen	X					
Föderative Fachführung	X	X				
Interessens-Management			X			
Irritation als Methode	X		X			X
Kastrierte Workshops						X
Ko-Management des Betriebsrates (insb. in Veränderungssituationen)	X		X			
Labor (Schutzraum)	X		X			X
Leitbild-Entwicklung	X	X	X			
Symmetrisierung der Schnittstellen						X
Meisterlogen	X	X	X			
Moral-Desinfektion	X		X			
Outsourcing				X		X
Sitzungs-Handwerk			X			X
Symbolische Tat	X					
Trauerarbeit	X		X			
Duale Prozessgestaltung			X			X
Duale Wertschöpfung						X

Abbildung 4: Gegenüber Höchstleisterwerkzeuge - EFQM-Befähiger-Kriterien

---

Eine zusammenfassende Gegenüberstellung beider Modelle zeigt, dass die Werkzeuge in der Regel einem bzw. zwei Befähiger-Kriterien zuordenbar sind. In der Matrixzuordnung (Abbildung 4) ist dies veranschaulicht. Viele Höchstleisterwerkzeuge beziehen sich insbesondere auf die Befähiger-Kriterien Führung und Mitarbeiter, nur wenige auf Politik & Strategie und auf Partnerschaften & Ressourcen. Die einzelnen Höchstleisterwerkzeuge sind also eher praktische Maßnahmen, die direkt im Führungsstil und bei der Mitarbeiterschaft umgesetzt werden können. Dies Ergebnis ist wenig überraschend, da dies ja gerade der Ansatz der Höchstleisterstudie ist.

Beim Innovation Framework steht die überwiegende Betrachtung des WAS (was ist generell zu tun) im Vordergrund, bei der Höchstleisterstudie ist mehr der Focus darauf gelegt WIE es anhand spezifischer Werkzeuge erreicht werden kann. In der Kombination beider Ausführungen ergibt sich die Möglichkeit die mittels Anwendung von Innovation Framework und Selbstanalyse (RADAR-Logik) ermittelten Defizite durch Übernahme von Werkzeugen aus der Höchstleisterstudie zu beseitigen. Die Übernahme ist dabei nicht zwangsweise eine 1:1 Kopie, sondern die Verwendung des entsprechenden Werkzeugs als Idee in das Unternehmen. Die Ausprägung, wie dies im Unternehmen erfolgt, ist von den gegebenen Strukturen abhängig, kann aber auch Strukturen auf den Kopf stellen.

Wir können also in Summe aus der Gegenüberstellung ableiten, dass wir hier keinen Widerspruch zwischen dem Innovation Framework und der der Höchstleisterstudie identifiziert haben, sondern eine gegenseitige Ergänzung. Die Widersprüche welche sich beim ersten Blick erkennen lassen lösen sich auf. Ergänzend zu dem hinterfragenden Ansatz im Innovation Framework und den Werkzeugen in der Höchstleisterstudie wird mit zusätzlich herausgearbeiteten Fragen (Checkliste im Anhang) eine weitere Hilfestellung zur Identifikation von Verbesserungs-, bzw. Veränderungspotential gegeben.

## 6 Anhang

### 6.1 Zusammenfassung der Fragen

Fragen zur Reflexion	Antworten/Kommentare
<b>4.1 Entdemokratisierung von Entscheidungsprozessen</b>  Sind die fest einzuhaltenden Regeln zur unternehmensweiten Kommunikation und Abstimmung (Absicherungskommunikation) im Innovationsprozess auf das notwendige Minimum beschränkt und erlauben den Mitarbeitern so eigenverantwortliche, an externen Referenzen ausgerichtete Entscheidungen?	
Existiert ein Selektions- und Bewertungssystem für Innovationen und für den Innovationsprozess, das klar an externen Referenzen ausgerichtet ist?	
<b>4.2 Föderative Fachführung</b>	
Besteht im Unternehmen das Bewusstsein dafür, dass sich dezentral Wissen für Innovationen ansammelt?	
Ist ein Informations- und Kommunikationsprozess zwischen zentraler und dezentraler Einheit zur Abstimmung von Innovationsideen eingerichtet?	
Welchen Stellenwert haben Richtlinien / Vorgaben aus der Zentrale für Ihre Einheit?	
Welchen Charakter hat die Kommunikation mit der Zentrale (Informationsbeschaffung, Weisungen, Reporting)?	
Haben die Mitarbeiter die für die Ausführung Ihrer Aufgaben benötigten Entscheidungskompetenzen?	
Wie lange dauern Entscheidungsprozesse in Bezug auf die für die Entscheidung zur Verfügung stehende Zeit?	
Wie häufig tritt die Situation auf, dass es für eine anstehende Entscheidung keine Regelung durch die Zentrale gibt?	

Fragen zur Reflexion	Antworten/Kommentare
<b>4.3 Interessens-Management</b>	
Ist das Anreizsystem des Unternehmens an externe Referenzen ausgerichtet?	
Ist das Anreizsystem des Unternehmens nicht an einen starren Zeitrahmen (z.B. Jahreszeitraum) geknüpft, sondern auch zur Anwendung für kurzfristige Themen und Projekte geeignet?	
Ist die Unternehmenskommunikation so ausgelegt, dass Mitarbeiter sich mit den Unternehmensinteressen identifizieren können?	
<b>4.4 Irritation als Methode und Kastrierte Workshops</b>	
Werden Innovationsprozesse aktiv begleitet?	
Lässt die Unternehmenskultur bewusst Raum für unkonventionelle Ideen oder werden solche vor- schnell als nicht realisierbar abgetan?	
Wie sind die Moderatoren bzw. Führungskräfte mit den Techniken vertraut?	
<b>4.5 Ko-Management des Betriebsrates und Trauerarbeit</b>	
Wird der Betriebsrat lediglich an Entscheidungen beteiligt oder kann er aktiv an der Vorbereitung mitwirken?	
Welche Rolle hat der Betriebsrat (Interessenvertretung vs. Co-Management)?	
Wie ist die Akzeptanz des Betriebsrates im Unternehmen? Werden die Entscheidungen des Betriebsrates von den Mitarbeitern getragen oder stoßen sie auf Unverständnis?	
Wie wird im Rahmen von Veränderungsprozessen mit dem „Alten“ umgegangen? Wird das Gute an dem „Alten“ ausreichend gewürdigt oder wird das „Alte“ schlecht gemacht?	
Haben die Mitarbeiter ausreichend Zeit, das „Alte“ zu verabschieden?	
Wird die Gelegenheit genutzt, das Gute aus dem „Alten“ ins „Neue“ zu übertragen?	

Fragen zur Reflexion	Antworten/Kommentare
<b>4.6 Labor (Schutzraum)</b>	
Gibt es die Möglichkeit, innovative Ideen zu kommunizieren (bspw. Ideenwettbewerb, Vorschlagswesen?)	
Gibt es die Möglichkeit, innovative Ideen parallel zum „Tagesgeschäft“ zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln?	
Werden innovative Ideen systematisch beurteilt?	
Wer beurteilt innovative Ideen / werden verschiedene Perspektiven bei der Beurteilung beachtet (z.B. Kundenperspektive)?	
Wenn Freiräume eingeräumt werden, werden diese hinsichtlich der Ressourcenverfügbarkeit kontrollierbar gehalten (z.B. fixe Budgets, Time-Frames, Trend-Beobachtung, Target, Milestones etc.)?	
<b>4.7 Leitbild-Entwicklung</b>	
Sind Werte und Leitbilder entwickelt und der Organisation vermittelt?	
Gibt es eine Werte-Kultur als Basis für selbständiges Handeln?	
<b>4.8 Symmetrisierung der Schnittstellen</b>	
Werden die in Unternehmen vorhandenen Schnittstellen hinsichtlich ihrer Funktionalität systematisch bewertet?	
Werden Potentiale zur Symmetrisierung von Schnittstellen, d.h. zur Selbstorganisation mittels Tausch gleichwertiger Leistungen, Waren, Werte, etc., genutzt?	

Fragen zur Reflexion	Antworten/Kommentare
4.9 Meisterlogen	
Werden „Meister“ im Unternehmen erkannt, gefördert und positioniert?	
Wird der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen „Meistern“ gezielt gefördert?	
Sind diese Meister mit den nötigen Freiheitsgraden zur Umsetzung des in sie gesetzten Anspruchs ausgerüstet?	
4.10 Moral Desinfektion	
Werden Fehler als Zeichen für „Versagen“ oder als Lernchance begriffen?	
Steht beim erstmaligen Auftreten von Fehlern die Schuldfrage (Wer ist schuld?) im Vordergrund?	
Kommunizieren Mitarbeiter offen über „Fehlschläge“ und suchen aktiv Rat/Verbesserungsmöglichkeiten?	
Gibt es institutionalisierte Tools zur Kommunikation von Fehlern/Beschwerden (Berichtswesen, elektronische Tools, Loss-Reports)?	
Wird sich Zeit für eine qualitative und quantitative „Fehleranalyse“ genommen?	
Werden aus der Analyse Schlussfolgerungen und Folgemaßnahmen abgeleitet und wird der Erfolg dieser Maßnahmen systematisch weiter verfolgt?	
4.11 Outsourcing	
Werden Prozesse systematisch auf Outsourcing-Möglichkeiten hin betrachtet?	
Wer hinterfragt die Geschäftsprozesse?	
Werden Outsourcing-Partner auch aktiv im Hinblick auf die weitere gemeinsame Geschäftsentwicklung ausgewählt (Partnering)?	
Wird Outsourcing auch als Quelle der Innovation und des Know-How-Zugewinns betrachtet/betrieben?	
Wird der Wissens-Transfer aktiv gemanaged?	

Fragen zur Reflexion	Antworten/Kommentare
4.12 Sitzungs-Handwerk	
Laufen Sitzungen nach gewissen, allen bekannten standardisierten Regeln/Verfahrensweisen ab?	
Wird rechtzeitig eingeladen?	
Wird der Teilnehmerkreis festgelegt bzw. kommuniziert?	
Wird im Vorfeld eine Agenda festgelegt und rechtzeitig kommuniziert, so dass eine Vorbereitung möglich ist?	
Wird Wert auf Pünktlichkeit, Verbindlichkeit von Zusagen und andere Umgangsformen gelegt?	
Gehen die Führungskräfte mit gutem Beispiel, was das Sitzungs-Handwerk angeht, voran?	
Wird die Nichteinhaltung der Sitzungs-Regeln sanktioniert?	
Dürfen/Können Ideen/Einfälle/besondere Situationen in den Sitzungsablauf außerhalb der Agenda eingebracht werden.	
4.13 Symbolische Tat	
Ist den Führungskräften die Bedeutungskraft ihres tagtäglichen Handelns/Vorlebens für die Werte im Unternehmen tatsächlich bewusst?	
Fallen Ihnen Mitarbeiter ein, die über konkrete positive symbolische Taten Ihrerseits berichten könnten?	
Können Sie kritische Situationen schildern, in denen Sie Ihre Mitarbeiter mittels eigener „Vorbildtat“ zum „Mitziehen“ bewegen konnten?	
Können Sie Situationen benennen, wo Sie sich „schützend“ vor Ihre Mitarbeiter gestellt haben?	

Fragen zur Reflexion	Antworten/Kommentare
4.14 Duale Prozessgestaltung	
<p>Basieren die Innovationsprozesse auf Regeln, Prinzipien und Personen?</p>	
<p>Lassen die Prozessbeschreibungen für Innovationsprozesse den handelnden Personen genügend Entscheidungsspielräume, um situationsbedingt zu entscheiden?</p>	
4.15 Duale Wertschöpfung	
<p>Ist der Komplexitätsgrad von Produkten oder Leistungen in ihrem Unternehmen wichtig?</p>	
<p>Gibt es Bereiche mit verschieden hoher Komplexität (z.B. Office-Lösungen und Hausdruckerei)?</p>	
<p>Gibt es verschiedene Szenarien für verschiedene Komplexitätsgrade?</p>	
<p>Werden verschieden komplexe Produkte/Leistungen in verschiedenen Bereichen erstellt/vertrieben?</p>	

---

## 6.2 Liste der EFQM-Preisträger 2004 - 2006

### Liste der EFQM-Preisträger 2004 - 2006

2006

#### Award Category: Large Organisations, Business Units and Operational Units

BMW Group Chassis and Driveline Systems Production	Germany	Award Winner and Prize Winner in Leadership
Grundfos A/S,	Denmark	Award Winner and Prize Winner in both CSR and People Development
TNT Express	Germany	Award Winner and Prize Winner in Customer Focus
Knorr-Bremse Europe	Germany	Prize Winner in Result Orientation
T-Systems Multimedia Solutions GmbH	Germany	Prize Winner in People Development
General Motors Powertrain Hungary Ltd.	Hungary	Prize Winner in Management by Processes and Facts

#### Award Category: Public Sector and Small and Medium Sized Enterprises

St Mary's College	Northern Ireland	Award Winner and Prize Winner in Partnership Development
Sociedad Cooperativa De Enseñanza Colegio Vizcaya	Spain	Prize Winner in Continuous Learning & Innovation
TNT Express Worldwide Eesti AS	Estonia	Prize Winner in Customer Focus
Villa Massa	Italy	Prize Winner in Customer Focus
Agria Djurförsäkring	Sweden	Finalist
Autoliv	Turkey	Finalist
Cepsa, Refineria La Rabida	Spain	Finalist
E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Zrt.	Hungary	Finalist
FIAT Auto Poland, Tychy Plant	Poland	Finalist

Fonderie del Montello	Italy	Finalist
Gaiker Technology Centre	Spain	Finalist
Govan Initiative Ltd.	Scotland	Finalist
Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa	Spain	Finalist
Luka Koper d.d	Slovenia	Finalist
Nashuatec/NRG Benelux BV	Benelux	Finalist
NYÍRTÁVHŐ Nyíregyházi Távhőszolgáltató Kft.	Hungary	Finalist
Philips Lighting BV Terneuzen	NL	Finalist
Post Danmark	Denmark	Finalist
Stora Enso Packaging Boards, Fors Mil	Sweden	Finalist
TNT Express Greece	Greece	Finalist
TNT International (Europe)	UK	Finalist

2005

### Category for Large Businesses and Business Units

BMW Chassis and Driveline Systems Production	Germany	Prize Winner – People Development and Involvement
Knorr-Bremse Systems for Commercial Vehicles	Germany	Prize Winner – Results Orientation
Knorr-Bremse Systems for Rail Vehicles	Germany	Prize Winner – Results Orientation

### Category for Operational Units

TNT Express Information and Communication Services	UK	Award Winner Prize Winner - Leadership & Constancy of Purpose
T-Systems Multimedia Solutions	Germany	Prize Winner - Continuous Learning, Innovation and Improvement
Siemens Automation & Drives	UK	Prize Winner - People Development and Involvement

---

### Category for Public Sector

Euskalit	Spain	Prize Winner - Leadership and Constancy of Purpose
Fundacion Novia Salcedo	Spain	Prize Winner - Customer Focus
Hospital de Zumarraga	Spain	Prize Winner - Management by Processes and Facts
Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azu	France	Finalist

### Category for Independent SME

Fonderia del Montello	Italy	Prize Winner - Leadership and Constancy of Purpose
Clinica Tambre	Spain	Finalist
Villa Massa	Spain	Finalist

### Category for Subsidiary SME

FirstPlus Financial Group Plc	UK	Award Winner Prize Winner - Results Orientation
NRG Direct	NL	Finalist
TNT Estonia	Estonia	Finalist

## 2004

### Category for Large Businesses and Business Units

YELL	UK	Award Winner Prize Winner - Leadership and Constancy of Purpose, People Development and Involvement
Siemens AG Power Transmission and Distribution	Germany	Prize Winner - Results Orientation

---

Knorr-Bremse Systems for Commercial Vehicle	Germany	Finalist
Solvay Pharma	Spain	Finalist
TNT Express	NL/UK	Finalist

### Category für Operational units

TNT Post Group Information Systems	UK	Prize Winner - People Development and Involvement
T-Systems Nova GmbH	Germany	Prize Winner - Customer Focus, People Development and Involvement
T-Systems Multimedia Solutions GmbH	Germany	Finalist

### Category for Public Sector

Kocaeli Chamber of Industry	Turkey	Award Winner Prize Winner - People Development and Involvement
Colegio Ursulinas - Vitoria	Spain	Prize Winner - Leadership and Constancy of Purpose
Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa	Spain	Finalist

### Category for Independent SME

Fonderie des Montello S.p.A.	Italy	Prize Winner - Leadership and Constancy of Purpose
Hunziker and Co	Switzerland	Prize Winner - People Development and Involvement
Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH	Germany	Prize Winner - People Development and Involvement

---

### Category for Subsidiary SME

EMAR Satis Sonrasi Musteri Hismetleri A.S.	Turkey	Prize Winner - Results Orientation
SKF Türk Sanayi ve Ticaret Ltd.STI	Turkey	Prize Winner - Corporate Social Re- sponsibility, People Development and Involvement

### 6.3 Liste der in der Höchstleisterstudie betrachteten Unternehmen<sup>38</sup>

- KarstadtQuelle Versicherungen (KQV)
- Management Centrum Schloß Lautrach (MCSL)
- Mettler-Toledo, Albstadt
- MEVACO – Gruppe
- M+W Zander Facility Engineering GmbH
- Nokia Networks
- Polyfelt
- Schindler, Parent & Cie
- Schweizer Rückversicherung (SwissRe)
- Tenovis GmbH & Co.KG: Tenovis Campus
- W.L. Gore & Associates GmbH
- X/Y (anonymisiert) mit 500 Mitarbeitern
- Weltbekanntes schwäbisches Industrieunternehmen mit über 10.000 Beschäftigten (weltweit)

### 6.4 Literatur

- EFQM (Hrsg.), Excellence einführen, Brüssel 2003.
- EFQM, DGQ (Hrsg.), The EFQM Framework for Innovation, Brüssel, Frankfurt 2005.
- Schiedeck, B, Vom Wissen zum Können: Werkzeuge von Höchstleistungsunternehmen, Vortrag für den BITKOM, 28.6. 2006,
- Wohland, G., et al., Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004.

---

<sup>38</sup> Details und Portraits der Unternehmen in Wohland, G., et al., Vom Wissen zum Können – Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Eschborn 2004, Seite 56-102

---

## 6.5 Links

BITKOM-Projektgruppe Qualitätsmanagement und Business Excellence

[www.bitkom.org/gremien/QM](http://www.bitkom.org/gremien/QM)

Detecon-Höchstleisterstudie

[www.detecon.com/de/presse/presse\\_detail.php?press\\_id=1003&sid=88do817f9071190a1694oda277bd9d1a](http://www.detecon.com/de/presse/presse_detail.php?press_id=1003&sid=88do817f9071190a1694oda277bd9d1a)

Deutsche EFQM

[www.deutsche-EFQM.de](http://www.deutsche-EFQM.de)

European Foundation for Quality Management

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

---

## Notizen

---

## Notizen

---

## Notizen



Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. vertritt mehr als 1.000 Unternehmen, davon 850 Direktmitglieder mit etwa 135 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Gerätehersteller, Anbieter von Software, IT-Services, Telekommunikationsdiensten und Content. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin

Tel.: 030/27 576-0  
Fax: 030/27 576-400

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)  
[bitkom@bitkom.org](mailto:bitkom@bitkom.org)