

Excellence ist keine Frage der Grösse

Einfache Ansätze zur Implementierung bei KMU's.

Ob eine Firma erfolgreich ist oder nicht, hängt keineswegs von Zufällen ab. Der folgende Artikel gibt einige einfache Ansätze für eine Reise nach Excellence. Es sind Erkenntnisse von Spitzenorganisationen, die den EFQM Global Excellence Award gewonnen haben.

Gerhard Leu, Mai 2018

Für viele Organisationen ist «Business Excellence» etwas Abstraktes. Sie wissen zwar, dass exzellente Organisationen bedeutend erfolgreicher sind. Aber sie wissen nicht wie sie von den Besten lernen können. Um es vorweg zu nehmen: Alle können so hoch steigen; unabhängig von der Branche oder der Grösse. Man muss einfach das, was man eh schon macht, noch bewusster, systematischer und wirksamer machen. Excellence ist eine Frage von «Geist» und nicht von «Geld». Nachfolgend stelle ich Ihnen einige einfache Erfolgsrezepte vor, damit Sie starten können.

Vision

«Wir sind eine Vorbildstadt in Europa» (Stadtverwaltung). «Wir gestalten die Transformation im Gesundheitswesen» (Spital). «Flexibilität, Agilität und Effizienz führen uns zur Excellence» (Fabrikation). «Wir begeistern Menschen und verbessern ihre Lebensqualität» (Ingenieurbüro). So klingen Visionen von Spitzenorganisationen. Und alle haben eine; ohne geht es nicht. Bevor Sie die Reise nach Excellence beginnen, setzen Sie sich ebenfalls eine Vision. Das braucht etwas Fantasie und ein inneres Feuer für deren Umsetzung, mehr nicht. Eigentlich genügt dafür ein Wochenende bei einem Spaziergang. Formulieren Sie die Vision mit einem einfachen Satz, den alle verstehen. Fassen Sie ihn allgemein und trotzdem möglichst konkret, damit sich alle Mitarbeitenden angesprochen fühlen. Natürlich soll in der Vision eine längerfristige Herausforderung erkennbar ist. Und etwas verrückt darf sie auch sein, oder nicht? Auf jeden Fall sollte die Unternehmenskultur und -führung ganz auf die Vision ausgerichtet sein, damit sie nicht zu einem billigen Slogan verkommt.

Leadership

«Inspirieren, motivieren, begeistern, Perspektiven geben». Das sind Eigenschaften von «Leader», die andere mitreissen auf dem Weg nach Excellence. Leadership bedeutet, alles daran zu setzen, «Best-in-Class» zu werden. Leadership ist der wichtigste Erfolgsfaktor von Spitzenorganisationen. Leader verstrahlen einen Spirit der Excellence. Dazu zählen sowohl maskuline Aspekte (Zahlen, Ergebnisse, Strukturen) als auch feminine (Personen, Beziehungen, Kommunikation). Als Leader werden nicht nur die Führungskräfte («Team-Leader»), sondern auch Fachexperten/-expertinnen verstanden, die die Organisation fachspezifisch vorantreiben (z.B. zum Thema Digitalisierung). Leadership bedeutet Teamarbeit und ist keine Ein-Personen-Schau des Chefs. Bei Spitzenorganisationen gibt es praktisch keine Machtgefälle. Leader unterscheiden sich demnach deutlich von Managern. Letztere sind hierarchisch, ergebnisorientiert: Projektabschluss, Jahresabschluss, Bonus... Natürlich braucht es Manager, die Konkretes umsetzen. Aber nur mit Managern ohne Leader erreichen Sie kaum einen Level der Excellence.

Partnerschaften

«1 + 1 = 3.» Ein wesentliches Element von Spitzenorganisationen ist die Offenheit, Partnerschaften einzugehen. Jede Partei hat – ähnlich wie in einer privaten Partnerschaft – seine Stärken und Eigenheiten. Und die Summe ist mehr als zweimal das Einzelne. Partnerschaften können eingegangen werden mit

wichtigen Lieferanten, Kunden, Hochschulen, Technologiefirmen usw. Sie sind immer langfristig zum beidseitigen Nutzen orientiert. Es geht nie darum, einfach nur bessere Konditionen heraus zu holen, sondern um gemeinsame Ziele. Nur der strategische Erfolg zählt. Partner werden in die Strategief Formulierung miteingebunden und können so ihre Stimme direkt einbringen. Vertrauen und Transparenz sind die Schlüsselbegriffe für deren Erfolg. Mit Partnerschaften vermischen sich die organisatorischen Grenzen. Eine Partnerschaft ist also weit mehr als ein enges Lieferanten-Kunden-Verhältnis oder ein Rahmenvertrag. Es ist ein Kulturelement, ein Denkmodell von Spitzenorganisationen.

Dashboard

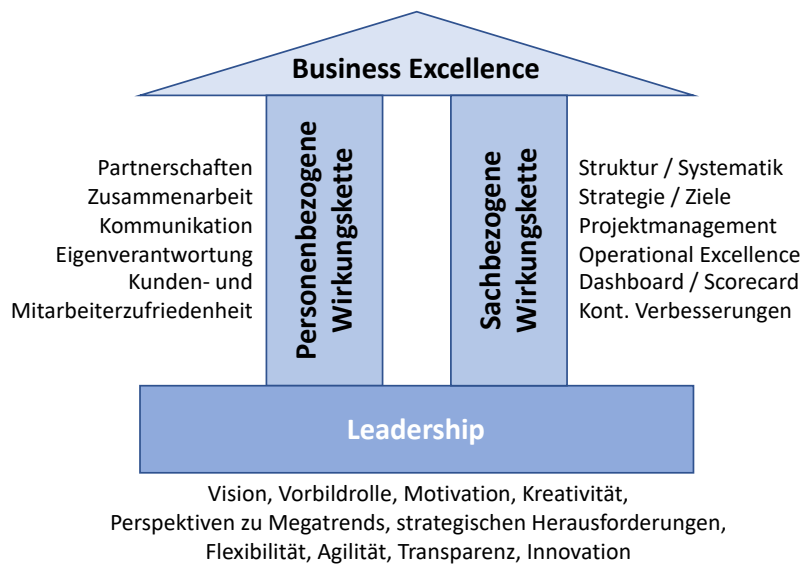
«Die letzte Frage des Piloten: *Wie hoch fliegen wir?*» Diese makabre Frage verdeutlicht eindrücklich, dass Sie auf Ihrer Reise zur Excellence jederzeit Bescheid wissen müssen über Ihre Flughöhe; aber auch über alle Flug-, Motoren- und Wetterdaten. Ähnlich wie im Cockpit brauchen Sie ein Instrumentenbrett, ein Dashboard. Dieses darf nicht nur die finanziellen Ergebnisse beinhalten, sondern muss auch qualitative Kennzahlen abbilden (Prozesskennzahlen, Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit). Ausserdem sollten «Frühwarnindikatoren» eine Einschätzung über die voraussichtlichen Ergebnisse erlauben. Viele Organisationen machen den Fehler, dass sie ihre Kennzahlen anhand von Projekten definieren (z.B. Reduktion Energieverbrauch durch LED-Einsatz). Das Problem dabei ist, dass projektorientierte Kennzahlen meist keine langfristigen Prognosen erlauben. Ein «Excellence Dashboard» sollte sich auf ein umfassendes Set von wenigen, aber relevanten Schlüsselkennzahlen beschränken, die aus den strategischen Zielen und der Vision abgeleitet sind und langfristige Trends aufzeigen.

Kontinuierliche Verbesserung

«Was nicht wert ist zu verbessern, wird nie exzellent.» So bringt es ein Excellence Award Winner auf den Punkt. Kontinuierliche Verbesserungen sind kleine Schritte, um die Durchlaufzeiten und die versteckten Kosten wie zum Beispiel bei Prozessschnittstellen oder IT-Systemen zu reduzieren. Oder die Produkte und Dienstleistungen noch kundenfreundlicher zu gestalten. *Kaizen* (Veränderung zum Besseren), *Lessons Learned* und *Self-Assesements* sind einfache, wirksame Ansätze dazu. Verbesserungen sollten von allen laufend eingebracht werden. Selbstverständlich schliessen die von unten eingebrachten Verbesserungen Innovationen von oben zu Megatrends (z.B. Digitalisierung, Urbanisierung, Demografie) nicht aus. Weltweite Spitzenorganisationen haben die Eigenart, dass ihre Verbesserungen immer zu kreativen Lösungen und Vereinfachungen führen.

Expertise

«Lassen Sie sich von einer Fachperson beraten und lesen Sie die Packungsbeilage.» Lesen Sie die Packungsbeilage, wenn Sie von der Ärztin oder dem Apotheker ein Medikament erhalten? Oder hören Sie doch lieber auf deren Rat? Ähnlich ist es mit Excellence. Es gibt jede Menge Fachbücher, die mit Empfehlungen voll gespickt sind. Und die sich etwa ähnlich spannend lesen wie Packungsbeilagen. Und es gibt jede Menge Methoden und Tools. Aber es hilft Ihnen nicht weiter. Sparen Sie sich die Mühe und lassen Sie sich lieber von einer Fachperson beraten. Experten kennen die Interpretation des EFQM Excellence Modells und können es fokussiert auf Ihre Organisation übertragen. Ausserdem können die Experten mittels Assessments das Excellence-Profil Ihrer Organisation beurteilen. Damit erhalten Sie Handlungsempfehlungen, die Ihr Unternehmen direkt weiterbringen. Eben, «Geist» statt «Geld».



Gerhard Leu ist Inhaber der Gerhard Leu AG | fact based consulting.
Weitere Infos: www.g-leu.ch / info@gerhardleu.ch

Copyright © 2018 Gerhard Leu AG