

WIE SICH DER EXCELLENCE-ANSATZ IN DEUTSCHLAND WEITERENTWICKELT

Was ist eigentlich Excellence?

Dr. André Moll, Frankfurt a. M.

Stellen Sie sich vor, dass alle Organisationen in einer eindimensionalen Welt existieren, die nur die beiden Pole Chaos und Perfektion kennt. Im Chaos sind Fehlleistungen an der Tagesordnung, und es wird kein Aufwand in deren Verhinderung gesteckt. Die Perfektion zeichnet sich dagegen durch die totale Abwesenheit von Fehlleistungen aus, dafür wird maximaler Aufwand in deren Vermeidung gesteckt. Es stellt sich die Frage, wo auf dieser Achse sich exzellente Organisationen positionieren.

Legt man eine Kurve zwischen diese Pole, so erkennt das geübte Auge sofort ein Optimum (Bild 1): die Aufstellung, in der die Summe der Aufwände für Fehlleistungen und Prävention den kleinsten Wert annimmt. Es wäre legitim zu überlegen, dass es für exzellente Organisationen klug wäre, dieses Optimum zu nutzen, denn es verspricht die maximale Rendite.

Wir müssen allerdings betrachten, dass bestimmte Interessengruppen – insbesondere Kunden – eine klare Erwartungshaltung gegenüber einer Organisation hegen. Daher werden wir die exzellenten Organisationen rechts des Optimums finden. Sie besetzen ein zweites Optimum. Dort steht der notwendige Aufwand in

einem gesunden Verhältnis zu den Erwartungen der Kunden und auch zu allen anderen Interessengruppen.

Im Zeitalter der Kundenbegeisterung suchen die exzellenten Organisationen nach einem Wettbewerbsvorteil durch begeisterte und gebundene Kunden. Ihr Eigeninteresse hinsichtlich der Rendite dürfen sie dabei nicht aus dem Auge verlieren. Excellence ist daher die gelebte Balance zwischen den unterschiedlichen Erwartungen der Interessengruppen. Und es zeigt sich, dass eine gewisse Toleranz gegenüber Fehlern auch bei exzellenten Organisationen gegeben ist.

Wie hat sich das Excellence-Modell entwickelt?

Aus den ersten Überlegungen zu einem Modell, das den Vergleich von Managementleistungen in Organisationen ermöglicht, ist über die letzten 25 Jahre ein ausgefeiltes Gedankengebäude entstanden, welches nicht nur einen Ordnungsrahmen für die Bewertung von Organisationen bietet, sondern auch durch die Revision der Ansatzpunkte auf gute Praktiken von Spitzenunternehmen hinweist.

Impulse wie die Nachhaltigkeitsdiskussion oder Überlegungen zu Agility (der Schnelligkeit, mit der Organisationen auf Veränderungen reagieren) sind im Modell verankert. Viele Themen, die in der aktuellen Diskussion eine Rolle spielen (Work-Life-Balance oder Genderüberlegungen), sind im Modell mit angedacht. Das aktuelle Excellence-Modell von 2013 hat dadurch einen engen Bezug zu der uns umgebenden Realität. Es ist für die Managementteams das Hilfsmittel, um die optimale Aufstellung der Organisation zu ermitteln. Denn das Modell hat einen klaren Vorteil gegenüber dem klassischen KVP-Gedanken des letzten Jahrhunderts: Es ist zukunftsorientiert und fordert dazu auf, sich Gedanken über die Nachhaltigkeit möglicher Maßnahmen zu machen.

Dazu ein Beispiel: Meine Frau geht zu einem Friseur, der vor einiger Zeit eine verbesserte High-End-Kaffeemaschine angeschafft hat. Seither erhält jede Kundin

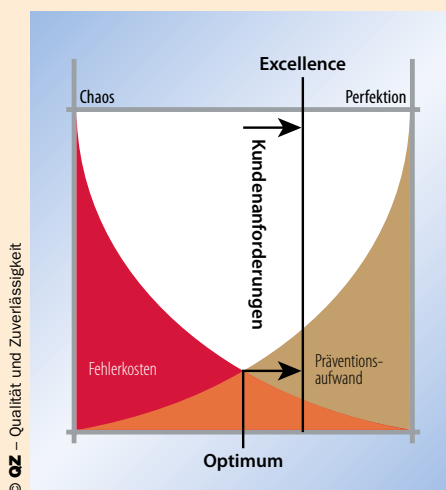


Bild 1. Damit Gewinn möglich ist, muss sich auch ein exzellentes Unternehmen rechts vom Optimum positionieren.

einen Cappuccino, Latte Macchiato oder einen ähnlichen Trendkaffee. Das stieß bei meiner Frau auf große Gegenliebe. Vor einiger Zeit gab diese Maschine den Geist auf, und die Friseurin kommentierte den Ausfall mit den Worten: „Sie kommen ja zum Frisieren und nicht zum Kaffeetrinken.“ Diese Haltung konnte meine Frau überhaupt nicht nachvollziehen, denn der Kaffee war längst Teil ihrer Erwartungen geworden. Das Beispiel zeigt aber auch, dass in der Leistungssteigerung einer Organisation ein Risiko liegt: Es ist meist unmöglich, eine Verbesserung zurückzunehmen,

ohne Kunden zu verärgern. Das Modell kann als Reflexionsinstrument helfen, diese Entscheidung faktenbasiert zu treffen. Damit ist es ein Führungsinstrument, welches dazu dient, eine Organisation gezielt zu entwickeln.

Wie nutzen deutsche Unternehmen diesen Ansatz?

In den 90er-Jahren arbeiteten Unternehmen mit dem Excellence-Modell als maßgeblichem Managementansatz. Etliche Unternehmen sahen in den Kriterien des Modells strukturgebende Elemente (abgeleitet aus den 20 Elementen der damaligen ISO 9001). Das führte dazu, dass diese Unternehmen sich Managementsysteme gaben, die darauf ausgerichtet waren, eine Ähnlichkeit zum Modell und seinen Ansatzpunkten herzustellen. Diese Art, mit dem Modell zu arbeiten, mobilisierte in vielen Unternehmen große Gegenkräfte und führte oft zum Misserfolg. Die daraus entstehende Diskussion, welchen Managementansatz man verfolgen sollte, wurde meist kategorisch geführt – entweder den einen oder den anderen. So wurden in vielen Unternehmen über die Zeit diverse Managementkonzepte ausprobiert, und oft wurden Konzepte mit negativen Assoziationen belegt, obwohl sie einen Teilnutzen stiften konnten.

In den letzten Jahren hat sich in deutschen Unternehmen der Umgang mit Managementansätzen sichtlich verändert. Viele suchen nach einem Ensemble von methodischen Ansätzen, welches einer Organisation maximalen Vorteil bietet. Oft haben Produktionsunternehmen die Voraussetzungen für eine ISO-Zertifizierung nur erfüllt, um den Erwartungen ihrer Kunden zu entsprechen. Daneben erlebt man häufig einen Lean-Management-Ansatz, um die operative Leistung effizienter zu gestalten. Das ist so, als würde man die Bestandteile eines wohlschmeckenden Cocktails einzeln probieren und feststellen, dass diese für sich allein nicht schmecken.

Wie sieht die Zukunft der Management-systemgestaltung in Deutschland aus?

Im November erscheint die neue Norm TS 16880:2015 „Service Excellence Systeme – Anforderungen und Empfehlungen zur Erzielung von Kundenbegeisterung durch Service Excellence“. Sie gibt Hinweise zu konzeptionellen Gestaltungsmöglichkeiten, um Kundenbegeisterung zu erreichen. Diese Norm hat einen spürbaren Bezug zum Excellence-Ansatz, und damit bietet sich die parallele Nutzung beider

► IHR KOMMENTAR

Wie sind Ihre Erfahrungen?

- Strebt Ihre Organisation nach Excellence?
- Wird in Ihrem Unternehmen ein Excellence-Ansatz gelebt?
- Haben Sie sich schon für den Ludwig-Erhard-Preis beworben?

Schreiben Sie uns!

Per E-Mail an qz@hanser.de
oder als „Kommentar zum Beitrag“
unter www.qz-online.de/1028018

Dr. André Moll



war Leiter Produktentwicklung für ein mittelständisches Textilunternehmen, bevor er zur DGQ wechselte. Dort konzipierte

er Trainings zum Thema Qualitätsmanagement und Excellence und arbeitete im Ehrenamt als Assessor für den Ludwig-Erhard-Preis. 2005 übernahm er die Leitung der Initiative Ludwig-Erhard-Preis (ILEP).

Kontakt

Dr. André Moll
T 069 95424-168
info@ilep.de

Excellence-Ansatz

In Deutschland vertreten insbesondere die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) und die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e. V. (ILEP) diesen Ansatz. Er basiert auf der Selbst- bzw. Fremdreiflexion der eigenen Leistung im Kontext der Situation und der strategischen Ausrichtung. Mit Selbstbewertungen, Assessments oder der Teilnahme am LEP-Preisverfahren wird dieser Ansatz gefördert. Weitere Infos: www.ilep.de

Literatur

- **Moll, A.; Kohler, G.:** Excellence-Handbuch: Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells. Symposium Verlag, Düsseldorf, 2013

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1028018

Konzepte an. Das Excellence-Modell bildet dabei die gedankliche Brücke zwischen dem Lean-Konzept der Produktion und dem Kundenbegeisterungsansatz des Vertriebs. Denn am Ende müssen diese Konzepte aufeinander abgestimmt sein, da der Grundsatz gilt: Ein Unternehmen hat nur ein Managementsystem. Die Hauptaufgabe des Systems liegt darin, dauerhaft den Unternehmenserfolg in einer sich rasch und unvorhersehbar ändernden Welt zu unterstützen.

Dazu folgendes Bild: Wenn ein Unternehmen eine auf der Kante stehende Münze wäre, bestünde die wichtigste Aufgabe darin, das Kippen der Münze zu verhindern. Konkret spricht der Excellence-Gedanke diese Herausforderung mit der Aussage „to stay in business“ an. Daneben wird diese Münze von vielen interessierten Gruppen betrachtet, und die zweitwichtigste Aufgabe besteht daher darin, diesen Gruppen Kopf oder Zahl zuzuwenden. „Stakeholder Orientation“ ist die moderne Bezeichnung für diese zweite Herausforderung. Diese zu meistern ist für den Unternehmenserfolg entscheidend.

Um ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu managen, sollten alle Interessengruppen berücksichtigt werden. Das Management findet nun zwei Ebenen vor, auf denen dieses Problem bearbeitet werden muss: Strategisch gilt es, sich auf eine Ausrichtung festzulegen. Diese Entscheidung, die meist perspektivische Auswirkungen hat, sollte auf Basis einer fundierten Überlegung erfolgen. Der Excellence-Ansatz bietet dazu die Selbstbewertung als Methode an. Erst wenn die strategische Ausrichtung klar ist, kommt die operative Ebene zum Tragen. Und diese macht letztlich den Unterschied zwischen einer guten Idee und einer guten Umsetzung aus. □