



# Mit der Führung am Zuge

## Business Excellence funktioniert nur mit sensibilisiertem Management

EFQM-Initiativen in Unternehmen gelingen nur dann, wenn das Management sie mitträgt und ausdrücklich befürwortet. Ein Geschäftsbereich der Schweizer Bundesbahnen (SBB) hat daher ein Schulungskonzept für seine Führungskräfte entwickelt, das diese mit dem EFQM-Modell vertraut macht. Mit Erfolg: EFQM geht nicht mehr in der Hektik des Alltags unter.

Susanne Schaub und Libero Delucchi

**D**er Geschäftsbereich Operating der SBB Personenverkehr (OP) hatte es sich zum Ziel gesetzt, mit dem EFQM-Modell den Handlungsbedarf in den Bereichen Kosten, Kundenorientierung und Kultur anzugehen. Der Leiter Qualitätsmanagement erhielt in diesem Zusammenhang freie Hand für die Einführung des Themas „Business Excellence“.

Das erste Ziel des Programms war es, den aktuellen Reifegrad der Organisation nach dem EFQM-Modell zu bestimmen, also den internen Standort hinsichtlich der Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln. Deshalb wurden die Führungskräfte zunächst geschult, Assessments nach dem EFQM-Modell durchzuführen.

Die ersten Ergebnisse zeigten, dass die Anwendung des Instruments – und damit der technische Aspekt – grundsätzlich verstanden worden war.

Auf Basis des EFQM-Kriterienmodells bewertete sich der Geschäftsbereich im Anschluss über drei Jahre selbst. Das führte unter anderem zu Verbesserungen im Prozess- und Projektmanagement sowie zum Aufbau eines ersten Stakeholdermanagements. Der Ansporn für das Programm war der Esprix Swiss Award for Excellence. Ein Finalistenplatz sollte das Projekt krönen. Dieses Ziel wurde erreicht – trotzdem war das Ergebnis dieser ersten „Fremdbewertung“ eher ernüchternd: Die Esprix-Assessoren würdigten zwar den aktuellen Stand

der Verbesserungen und Errungenschaften. Sie wiesen allerdings auch auf die ungenügende Management-Attention sowie eine fehlende Ursachen-Wirkungs-Beziehung hin.

### Vom Projekt zum Programm

Deshalb wurde aus dem zeitlich begrenzten Projekt „Business Excellence“ nach dem Erreichen des Projektziels (dem Finalistenplatz beim Esprix) das in die strategischen Handlungsfelder integrierte Programm Business Excellence (BEx). Nach wie vor finden jährlich Self-Assessments statt. Die Assessorenteams setzen sich aus internen Führungskräften und externen EFQM-Assessoren zusammen. Das >>>



Tabelle 1. Aufbau der Schulungen

ermöglicht eine ausgewogene Sicht auf die Dinge. Die Leitung des Geschäftsbereichs entscheidet nach der Analyse des Feedbackberichts jeweils, welche Maßnahmen für den Geschäftsbereich umgesetzt werden. In einem der ersten Assessments wurde zum Beispiel kritisiert, dass im Umgang mit den Interessengruppen kein einheitliches Vorgehen vorhanden sei. Daraus resultierte ein geschäftsbereichsweites Stakeholdermanagement nach dem St. Galler Managementmodell. Dieses umfasst die sieben Interessengruppen Kunden, Mitarbeitende, Staat/Behörden, Lieferanten, Kapitalgeber, Öffentlichkeit/Verbände sowie Mitbewerber und enthält einen Betreuungsplan.

Gleichzeitig wurde die Ausbildungskonzeption komplett überarbeitet. Wie bei der klassischen EFQM-Assessoren-Ausbildung wurden das Wissen über das Modell in seinen drei Dimensionen Grundkonzepte, Kriterienmodell und RADAR-Logik geschult. Allerdings wurde weniger Wert auf die Bewertung des Unternehmens als vielmehr auf die Interpretation und Bedeutung der dem Modell und den Konzepten zugrunde liegenden Ideen gelegt. Aus diesem Grund wurden zu nächst zwei Schulungen konzipiert:

### Modul 1 – Grundlagen

In dieser halbtägigen Schulung lernen die Kadermitarbeiter/Führungskräfte die Grundkonzepte der Business Excellence kennen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Philosophie, der Grundhaltung und dem Erfolgsfaktor „Führung“. Das Kriterienmodell dient als Instrument zur Klärung der Ursache-Wirkungs-Beziehung.

Am Ende des Kurses haben die Teilnehmer eine Vorstellung davon, wie diese

Gedanken und Instrumente sie bei ihrer Arbeit unterstützen und wie sie mit ihrer Tätigkeit einen Beitrag zur Zielerreichung des Geschäftsbereichs leisten können. Zum Beispiel werden die Bedeutung der Führungsarbeit (Wertschätzung, klare Ziele, Vorbildfunktion, Information, Einbezug der Mitarbeiter usw.), die Notwendigkeit einer stetigen Verbesserung und die der Kundenorientierung im Alltag hervorgehoben.

### Modul 2 – Führung

An zwei halben Tagen beschäftigen sich die Führungskräfte (Zielgruppe = mittleres Kader) mit der Ergebnisorientierung. Im Fokus dieser Ausbildung stehen die aus der Vision und der Strategie abgeleiteten Ziele, die mit den Mitarbeitenden entsprechend ihren Handlungsspielräumen vereinbart werden. Die Vision von OP lautet: „Als modernster Bahnbetreiber Europas machen wir Bahn für unsere Kunden: sicher, pünktlich, sauber und zu marktfähigen Konditionen.“ Der Leiter Zugvorbereitung hat also das Ziel, gemäß den Vereinbarungen mit dem Kunden über ein Service-Level-Agreement einen bestimmten Sauberkeitsgrad in den Zügen der SBB zu gewährleisten. Er wird nun seinerseits Messkriterien mit den Teamleitern an den Standorten vereinbaren, um die gewünschte Sauberkeit zu garantieren.

Die Teilnehmer identifizieren die relevanten Indikatoren für ihre Organisation und geben diese in einem sogenannten

Führungscockpit wieder, einem Steuerungsinstrument zur Abbildung der relevanten Kennzahlen. Auf Basis der Grundkonzepte und eines einfachen Führungsmodells entwickeln sie Optimierungspotenziale für die eigene Organisation. Sie verstehen, wie sie die Wirkung von umgesetzten Maßnahmen messen und bewerten können.

### Modul 3 – Organisationsentwicklung

Dieses Modul mit der Dauer von zwei halben Tagen wurde mit den Schwerpunkten „Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden und die Selbstreflexion“, „Die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Mitarbeitern, Kunden und Umfeld“ sowie „Die Methoden der Unternehmensentwicklung“ konzipiert.

Die beiden halben Tage der Modulschulungen 2 und 3 liegen etwa zehn Arbeitstage auseinander und beinhalten Vorbereitungs- und Transferaufgaben, denn die Ziele der Schulungen können nur erreicht werden, wenn die Teilnehmer aktiv mitarbeiten. Daher sind die Kurse vor allem als Workshops konzipiert. Die Diskussion über das Verstandene und der Austausch der eigenen konkreten Praxisbeispiele verstärken nicht nur das Verständnis für die Konzepte, sondern ermöglichen es den Teilnehmern auch, weitere Führungsmethoden und „Best Practices“ kennenzulernen.

Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Inhalten und mit der Methodik der Kurse ist generell sehr hoch. Sie schätzen insbe-

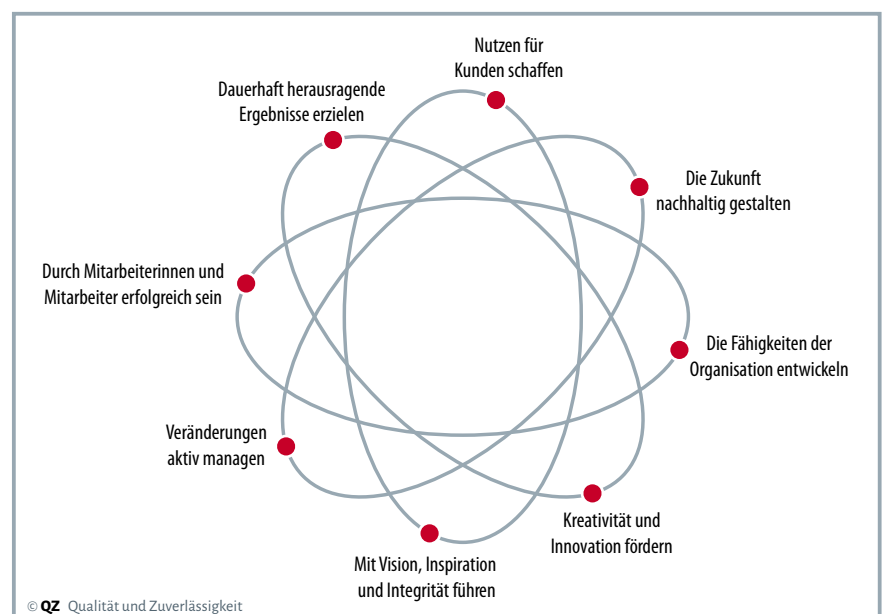


Bild 1. Die Grundkonzepte von Business Excellence

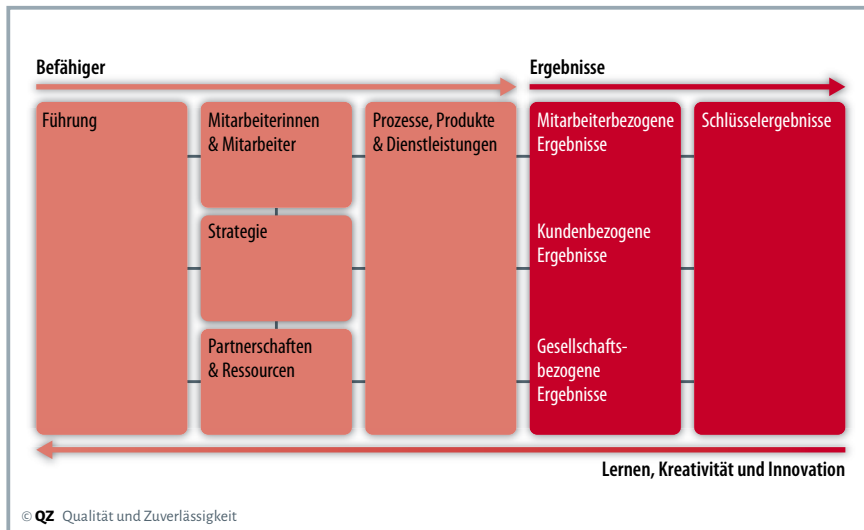


Bild 3. Das EFQM-Kriterien-Modell

sondere den Austausch mit den anderen Kollegen und den Praxisbezug.

### Weiterentwicklung der Module

Die Kurse wurden stets den aktuellen Bedürfnissen der Organisation angepasst. Das Modul 2 konzentrierte sich zunächst auf die Entwicklung von Führungsinstrumenten wie Führungscockpit (relevante Kennzahlen) und Onepager (Überblick über die Organisation). Es ging vor allem darum, den Fokus auf eine effiziente und effektive Zielerreichung zu legen. Daher standen im Mittelpunkt des Kurses die Fragen zum eigenen Cockpit: Messe ich die richtigen Dinge? Was sind relevante Ergebnisse?

Die letztjährige Weiterentwicklung dieses Kursmoduls berücksichtigte einerseits die Grundsätze der «transformationalen» Führung, andererseits das zentrale Prinzip der ergebnis- und zielorientierten Führung. Führungskräfte zielen bei diesem Führungsstil auf die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Durch die Umgestaltung von Einstellungen wird der Fokus von ichbezogenen Zielen auf gemeinschaftliche, langfristige Ziele gelenkt. Dadurch soll eine Leistungssteigerung erreicht werden.

Um die Nachhaltigkeit des Erlernen sicherzustellen, ist die Management-Attention nicht nur zu Beginn der Projektphase, sondern auch darüber hinaus wichtig. Daher ist auch nach mehreren Jahren der Beschäftigung mit dem EFQM-Modell eine klare Positionierung zugunsten des EFQM-Modells erforderlich – auch wenn kurzfristige Erfolge zunächst womöglich ausbleiben. Denn gerade bei einem fortgeschritte-

nen Reifegrad sind „Quick Wins“ nicht mehr leicht zu realisieren. Dadurch werden die Optimierungen als eher zeit- und kraftraubend empfunden. Des Weiteren ist es wichtig, neu eintretenden Mitarbeitern die erworbenen Kenntnisse und die Grundhaltung zu vermitteln.

### Transfer in das Tagesgeschäft

Auch wenn die Mitarbeiter generell von den Kursen begeistert sind und bei Kursende viele neue Ideen in den Köpfen stecken, holt sie der Alltag mit seinen operativen Problemen häufig schnell wieder ein. Daher erkundigt sich die Programmleitung nach drei bis sechs Monaten, ob die im Kurs geplanten Maßnahmen tatsächlich erfolgreich umgesetzt werden konnten. Ebenso ist es für die Programmleitung wichtig zu erfahren, wo Schwierigkeiten in der Umsetzung aufgetreten sind und wo die Kader weitere Unterstützung benötigen.

Aufgrund der engen Zusammenarbeit zwischen der Organisation und dem Dozenten konnten die Modulschulungen genau auf den Bedarf der SBB angepasst werden. Die Beispiele, über die in den Schulungen gesprochen wird, sind sehr praxisorientiert, wie etwa:

- Wie beziehe ich meine Mitarbeiter in den Zielvereinbarungs- und -controllingprozess ein?
- Verfüge ich über die für meine Organisation relevanten Indikatoren?
- Wie kann ich meine Vorbildfunktion aktiv wahrnehmen?
- Kenne ich die aktuellen und künftigen Bedürfnisse meiner Kunden?

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist jedoch, dass die Leitung einer Organisation ein klares Verständnis für Business Excellence entwickelt und entsprechende zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellt. Dadurch entsteht die Möglichkeit, das Gelernte in der Praxis umzusetzen und sich nicht in der operativen Hektik des Alltags zu verlieren.

Alle Kurse werden nach wie vor für neu eintretende Mitarbeiter angeboten. Durch Anpassungen in der Organisation und in der Strategie des Geschäftsbereichs verändern sich auch die Inhalte der Schulungen. Dadurch sollten Mitarbeiter etwa alle drei bis vier Jahre eine Modulschulung wiederholen.

Der Geschäftsbereich nutzt die Grundkonzepte als Leitthema: Jeweils für ein bis zwei Jahre steht ein Grundkonzept im Fokus. Für 2016 war das „Herausragende Ergebnisse erzielen“. Die strategischen Herausforderungen des Geschäftsbereichs hinsichtlich der Beherrschung des Rollmaterials und der Ausrichtung auf einen liberalisierten Markt lassen „Kreativität und Innovation fördern“ als das Gebot der Stunde erscheinen. Die Entwicklung eines weiteren Moduls mit diesen Inhalten erscheint daher sinnvoll.

Außerdem haben sich die Führungskräfte gewünscht, die Assessmentmethode auf ihren Bereich bzw. Standort anzuwenden. Dadurch wird ein interner Wettbewerb, zum Beispiel zwischen Standorten einer Organisationseinheit, möglich. ■

### INFORMATION & SERVICE

#### AUTOREN

**Susanne Schaub**, geb. 1965, ist Projektleiterin im Fachgebiet Business Excellence bei der SBB AG in Bern (CH).

**Libero Delucchi**, geb. 1955, ist Geschäftsführer der LD Organisationsberatung GmbH, Hohenrain (CH). Er unterstützt und berät Organisationen und Unternehmen aus allen Branchen in Fragen der Unternehmensentwicklung.

#### KONTAKT

Susanne Schaub  
susanne.schaub@sbb.ch

#### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/2916106](http://www.qz-online.de/2916106)