

Excellence bleibt Leitbild

Warum exzellente Organisationen gerade heute wichtig für Europa sind

DAS ANLIEGEN VON EXCELLENCE NACH EFQM war und ist klar: Europas Wirtschaft an die Spitze bringen! Seither assoziieren in Europa viele Expert*innen mit Excellence die noch bessere Qualität, die reife, nachhaltige Organisation oder auch das langfristig bessere Ergebnis – und jene Unternehmen, die Balance zwischen kurz- und langfristig schaffen und alle Stakeholder mit einbeziehen. Das aktuelle *EFQM Excellence Modell 2020* verbindet als idealtypischen Ansatz *Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse* zu einem durchgängigen Konzept nachhaltigen Wirtschaftens.

Mittlerweile nutzen viele Organisationen aus allen Branchen und Gesellschaftsbereichen das ursprünglich von der Industrie geschaffene Modell in ihrer laufenden Organisationsentwicklung. Schon frühzeitig erkannten Non-profit-Organisationen, dass der lebendig umgesetzte Stakeholder-Ansatz ein hilfreiches Gerüst bietet, um Organisation an qualitativen Zielen auszurichten und dort auch quantitative Bewertungen zu etablieren. Im Excellence-Ansatz sind aktuelle Management-Trends gebündelt und zu einem praktisch nützlichen Rahmen verbunden:

- Fokus auf Purpose und Werte,
- Starke Führung und Ermächtigung auf allen Organisationsebenen,
- konsequente Strategieumsetzung,
- klarer Entwicklungspfad.

Excellence ist noch immer kein ...

Obwohl durch viele praktische Beispiele und wissenschaftliche Studien klar den positiven Wirk-Zusammenhang zwischen konsequenter Umsetzung von Excellence und dem langfristigen Unternehmenserfolg belegen, entscheiden sich nur vergleichsweise wenig Organisationen bzw. Manager zur intensiven Umsetzung. Viele greifen Teile auf und setzen Einfaches um, doch nur wenige treten mit umfassender Umsetzung von Excellence auch bei öffentlichen Bewertungen und Awards vor den Vorhang. Das hat nach unserer Beobachtung aus den vergangenen 25 Jahren viele Gründe:

- Die initiale Anstrengung und Transparenz, die Excellence fordert, sind Viele nicht bereit zu gehen – insbesondere so lange Konjunktur und

wirtschaftliche Rahmenbedingungen auch sonst ein passables Auskommen ermöglichen.

- Die Annahme, dass das „Raus aus dem Mittelmaß“ attraktiv sei, stimmt nicht. Vielen reicht Mittelmäßigkeit oder Durchschnittlichkeit für weniger Anstrengung.
- Vielen Organisationen fehlt Mut und Transparenz für die geforderte Außenorientierung.
- Der Weg von der Erkenntnis heute zur Maßnahme morgen und zum Nutzen zwei Perioden später ist Vielen zu lang – Kurzfristigkeit zählt, man will Ergebnisse sofort sehen.

Dennoch: Das Führen exzellenter Organisationen ist anstrengender, aber gleichzeitig befriedigender. Menschen in solchen Organisationen verlangen nach Klarheit und Sinn, sie führen keine befehlsartigen Anweisungen aus und wollen sich weiterentwickeln. Wenn dies funktioniert, ist der Payback großartig.

... Mehrheitsprogramm, aber essenziell für Europa

Der ursprüngliche Business Excellence-Fokus auf *Produktqualität, Wirtschaftlichkeit, Wertschöpfungsprozesse* und alle *Stakeholder* wird aktuell erweitert um echte *Nachhaltigkeit*. Diese verbindet Ökologie, Ökonomie und soziale Verantwortung mit dem traditionellen Excellence-Ansatz. Eine Organisation, die nicht verantwortungsbewusst und nachhaltig agiert, die dabei den Stand von Wissenschaft und Technik nicht aktiv mit einbezieht, kann nicht als „exzellente“ bezeichnet werden. Exzellente Organisationen greifen diese Chance auf, übernehmen Verantwortung für die Zukunft und tragen substanziell zur Transformation der Wirtschaft bei.

Auch wenn Excellence noch immer kein Mehrheitsprogramm ist und vermutlich auch nie werden wird, so sind Spitzenorganisationen für alle Volkswirtschaften wichtig. Sie heben den Durchschnitt, machen sichtbar was möglich ist, motivieren und dienen als Beispiel.

Dies bedeutet, dass für jede Region, für jedes Land, für alle Eco-Systeme in Europa die *exzellenten Organisationen* vorbildlich für die Gestaltung einer prosperierenden, nachhaltigen und zukunftsfähigen Wirtschaft wichtig sind. ■



© privat

Dr. Franz Peter Walder, führt als Unternehmer die Conenga Group. Als Vorstandsmitglied der Quality Austria ist er für den österreichischen Staatspreis für Unternehmensqualität verantwortlich, Autor vieler Publikationen und Referent. Von 2017 bis 2021 war er Mitglied im Board der EFQM und an der Weiterentwicklung des EFQM Modells 2020 beteiligt.

KONTAKT

Dr. Franz Peter Walder
fp.walder@conengagroup.com