

„Fit für die Zukunft“

Stellen Sie sich vor, Ihr halbwüchsiger Sohn fragt Sie, was er lernen sollte, damit er „fit für die Zukunft“ ist. Sie werden sich überlegen, welche Kenntnisse heute gefragt sind und wie sich dies wohl in der Zukunft entwickeln wird und werden ihm vielleicht eine Banklehre, ein Studium oder das Erwerben von Sprachkenntnissen empfehlen. Und sich dabei wahrscheinlich ein wenig unwohl fühlen – wer weiß denn schon, was kommen wird, wo sich doch alles immer schneller dreht?

Unternehmen und Organisationen geht es da nicht viel anders. Wenn es stimmt, dass die „Schnellen“ die „Langsamen“ fressen, dann heißt dies doch, dass Spezialisierung und Perfektionierung des Bestehenden nicht ausreichen, sondern dass es darauf ankommt, Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit zu entwickeln. Kurz gesagt, auch Unternehmen müssen das Lernen lernen.

Peter Senge hat schon vor Jahren auf die wesentlichen Disziplinen hingewiesen, die hierzu gehören: eine Vision als gemeinsames, aktivierendes Zukunftsbild, die praktizierte Überzeugung, stets persönlich besser werden zu müssen, die Ausrichtung auf interne und externe Partner, und ein ausgeprägtes Denken in Prozessen und Systemen.

Wie gut sind Sie, wie gut ist Ihr Unternehmen in diesen Disziplinen? Das EFQM Modell für Business Excellence (siehe Kasten) ist ein hervorragendes Instrument für den Check der „Fitness“; es liefert sowohl eine Struktur als auch einen Maßstab für die Beurteilung. Es setzt voraus, dass ein Unternehmen dann exzellent arbeitet (und in unserem Sinne fit für die Zukunft ist), wenn es

- ergebnisorientiert ist
- klar auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist
- zielorientiert geführt wird
- seine Prozesse systematisch steuert und verbessert
- seine Mitarbeiter beteiligt und entwickelt

- eine Kultur des kontinuierlichen Lernens schafft
- Partnerschaften aufbaut
- verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft handelt

„Auch Unternehmen müssen das Lernen lernen!“

Das EFQM-Modell stellt neun „Blickwinkel“ zur Verfügung, um diese Fitness zu prüfen; die ersten fünf beschreiben, was das Unternehmen tut bzw. welche Voraussetzungen es schafft, um Ergebnisse (das sind die anderen vier) zu erzielen:

Führung:

Liefert sie Visionen und sorgt sie durch persönliches Vorbild und Einbeziehung der Mitarbeiter für eine nachhaltige Umsetzung?

Politik und Strategie:

Werden die Visionen durch eine nachvollziehbare Strategie umgesetzt, die in Ziele und Pläne für alle Beteiligten resultiert?

Mitarbeiter:

Wird das Potenzial der Mitarbeiter genutzt und gefördert? Können Mitarbeiter und Teams lernen und in ihren Kompetenzen wachsen?

Partnerschaften und Ressourcen:

Wird so vorgegangen, dass dadurch Ziele erreicht und effizient gearbeitet werden kann?

Prozesse:

Gibt es ein geplantes Vorgehen zur Gestaltung und Verbesserung der Unternehmensprozesse entsprechend den Kundenbedürfnissen?

Kundenbezogene Ergebnisse:

Was erreicht das Unternehmen für seine Kunden, und wie sehen diese das?

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse:

Was erreicht das Unternehmen in Bezug auf Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter?

Gesellschaftsbezogene

Ergebnisse:

Arbeitet das Unternehmen verantwortungsvoll gegenüber seiner Umwelt und Nachbarschaft?

Schlüsselergebnisse:

Alle finanziellen und nichtfinanziellen Leistungen des Unternehmens

Als wesentliche Merkmale einer guten Umsetzung gelten:

- IST (Prozesse und Ergebnisse) messen
- SOLL (Strategie und Ziele) festlegen
- langfristige Entwicklung steuern (nicht statisch)
- Regelschleifen (Feedback, Lernen) installieren

Der Gedanke der Rückkopplung, des Lernens, ist im EFQM-Modell also ganz zentral angelegt.

Wenn Sie also Ihr Unternehmen „fit für die Zukunft“ machen wollen, gibt es für uns vom **triple C** Netzwerk nur eine Antwort: Machen Sie es zu einer Lernenden Organisation!

Sie müssen dazu in vier Richtungen

Die EFQM-Historie

- EFQM gegründet 1988 (europäische Industrie-Unternehmen)
- Entwicklung des Modells beginnt 1989
- Einführung des Europäischen Qualitätspreises 1991
- Einführung des Preises für den öffentlichen Sektor 1995

Erstens:

Sorgen Sie dafür, dass aus Ihren Daten Informationen, aus Ihren Informationen Wissen, aus Ihrem Wissen Strategien und aus Ihren Strategien Innovationen generiert werden.

Zweitens:

Überprüfen Sie die Effektivität von Vorgehen und Umsetzung regelmäßig, d.h. messen und verbessern Sie.

Drittens:

Initiiieren und fördern Sie regelmäßige zielorientierte Verbesserungs-aktivitäten.

Viertens:

Werten Sie die Ergebnisse dieser Verbesserungsaktivitäten systematisch aus, um daraus neue Verbesserungen zu initiieren.

Wir schlagen Ihnen unseren **triple C** Weg zur Lernenden Organisation vor:

1. Schritt

Das Management entscheidet sich zu diesem Vorgehen und macht diese Entscheidung im Unternehmen öffentlich. Wir unterstützen das Top-Management bei diesem Entscheidungsprozess und führen bei Bedarf bereits in die Verfahren und Methoden einer Lernenden Organisation ein.

2. Schritt

Es wird eine ehrliche und sachliche Bestandsaufnahme gemacht, die besonders beleuchtet, wie es um Visionen und Leitbilder, Kultur und Wertorientierung, Systemdenken und Problemlösefähigkeit, interne und externe Kundenorientierung, Qualitätsmanagement und Weiterbildung steht.

Dieser Schritt sollte möglichst viele Mitarbeiter und Ebenen einbeziehen und kann z.B. anhand des EFQM-Modells durchgeführt werden. Wichtig ist dabei, nicht nur Defizite aufzuspüren, sondern auch Stärken und Kernkompetenzen zu verdeutlichen, auf die im weiteren aufgesetzt werden kann. Die Diskussion der Bestandsaufnahme muss zwischen dem Top-

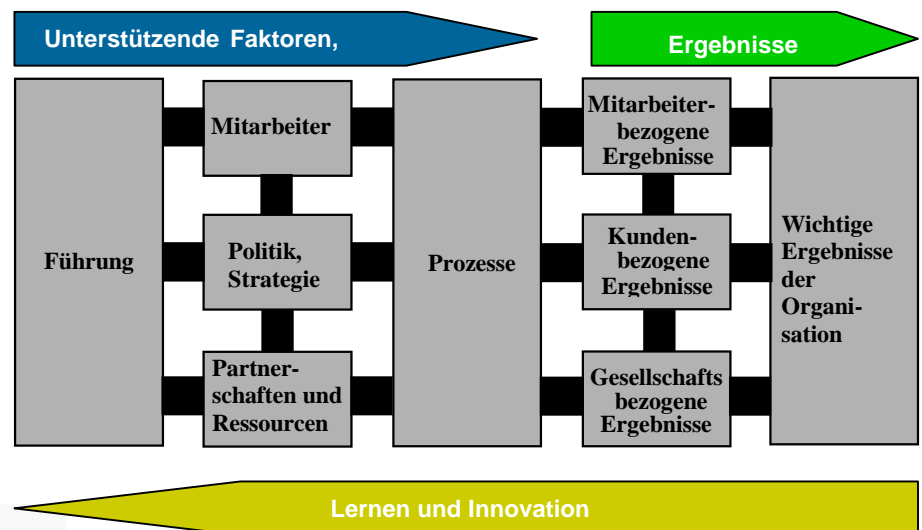
Management und den Führungskräften aller Ebenen stattfinden.

3. Schritt

Workshop auf Management-Ebene, der die Bestandsaufnahme bewertet, Ziele festlegt und ein Vorgehen erarbeitet. Wesentlich ist dabei der Gedanke des Lernens, d.h. die Schaffung von Rückkopplungen mit entsprechenden Informationswegen von außen und zwischen den Bereichen des Unternehmens.

4. Schritt

Implementierung, vorzugsweise über einen Pilotbereich, an dem wiederum gelernt werden kann. Ausweitung des Vorgehens mit dem Ziel der



„Verselbständigung“ im Unternehmen. Hierzu ist über einen gewissen Zeitraum eine aktive Begleitung vor Ort gefordert - das Active Coaching von **triple C** - wodurch wir den Lernprozess von Führungskräften und Mitarbeitern stützen und beschleunigen.

Resumee

Lernen bedeutet vor allem, sich auf Unsicheres, Neues und auf Veränderungen einzulassen. Wenn ein ganzes Unternehmen zur Lernenden Organisation werden soll, heißt es eine breite Bereitschaft und

eine Kultur des Lernens zu schaffen – und zum Lernen gehört vor allem auch das Fehler machen.

Der Weg zur Lernenden Organisation macht Sie fit für die Zukunft – aber er ist selbst ein Weg des ständigen Lernens. Lassen Sie sich dabei von den **triple C** Experten begleiten!

Zusammen- und zur Verfügung gestellt von

