

Meilenstein in der Entwicklung eines Unternehmens

Erlebt: Validierung EFQM-Verpflichtung zu Excellence (C2E)

Von Bruno Birri und Jeroen David Kuijer

Es gibt Situationen im Leben eines Menschen oder einer Organisation, die können als Meilensteine betrachtet werden. Ob es dann Meilensteine waren, kann erst in der Rückschau auf die Vergangenheit mit Sicherheit beantwortet werden.

Es sind Meilensteine, die den Erfolg einer Organisation ausmachen. Denn es leben Menschen darin, die sich einer Aufgabe verpflichtet haben, die diese Meilensteine entstehen lassen. Manchmal geplant und manchmal eben nicht. Doch immer in der Rückschau mit dem Eindruck, dass sich etwas Ausserordentliches ereignet hat. Die folgenden Abschnitte berichten über zwei unabhängige Eindrücke einer Committed-to-Excellence-Validierung.

EFQM-Verpflichtung zu Excellence (C2E): die Sicht des Validators

Als Validator für Committed to Excellence erlebe ich immer wieder Projekte, die mich faszinieren. Ich finde in jedem Projekt Menschen, die mit Ernsthaftigkeit und manchmal auch Leidenschaft «ans Werk» gehen. Sich auf eine Reise begeben, deren Ziel zu Beginn klar doch

der Nutzen erst ganz am Schluss transparent wird – nämlich dann, wenn die Urkunde der EFQM überreicht werden kann.

Werden wir konkret. Reden wir Klartext: Es geht um Erlebnisse, die ich als Validator für Committed to Excellence habe. Und es geht um Erlebnisse in Unternehmen, die sich dem Excellence-Gedanken verschrieben haben und dies so leidenschaftlich tun, dass man als Validator dieser Leidenschaft nicht ausweichen kann. Man wird davon infiziert.

Ich bin begeistert davon, was da durch den Validierungsprozess so alles in Bewegung gesetzt werden kann. Es ist eher der mentale Aspekt, der mich als Validator interessiert und der für eine Organisation absolut entscheidend ist, um Erfolge nachhaltig zu generieren. Es sind nicht Methoden und Techniken, so genial die auch sein mögen. Es sind ganz andere Aspekte, die den Erfolg ausmachen.

Es ist das ehrgeizige Streben danach, sich immer wieder und weiter

zu verbessern. Es ist der unbändige Gedanke, nie zufrieden zu sein. Das ist Excellence. Dass man sich einer Methode oder eines Konzepts bedient, ist ja klar. Irgendjemand muss das ja einmal vorgedacht haben. Das macht es einfacher.

Die Validierung der Firma Sanagate – eine Tochter der CSS Krankenversicherung – hat mir als Validator wieder einmal gezeigt, welches Potenzial in Firmen steckt. Nicht nur in Firmen – auch im EFQM-Excellence-Modell auf der Stufe der



Bei der Übergabe der Urkunde: (v.l.n.r.): Jeroen David Kuijer (Verantwortlicher Qualitätsmanagement), Volker Schmidt (Geschäftsführer), Bruno Birri (Validator SAQ).

Projekte mit unglaublicher Tragweite

Dank der Vorgehensweise in der Selbstbewertung hat man sich bei Sanagate für Projekte entschieden, die alle mit der Entwicklung der Unternehmenskultur zu tun haben. Während der Projektumsetzung wurden auch laufend sinnvolle Erweiterungen am Scope vorgenommen. Dies zeigt auf, dass aktiv mit den Projekten gearbeitet wurde und eine laufende Entwicklung bereits in den Projekten stattfand.

Als Beispiel kann hier das Projekt der Visualisierung der Werte genannt werden. Nachdem die Werte in Zusammenarbeit mit der ganzen Belegschaft erarbeitet wurden (Management für die Werte, Kader für die Führungsgrundsätze und die Mitarbeitenden für die Verhaltensgrundsätze), ging es im Projekt darum, diese Werte zu visualisieren und in das Tagesgeschäft zu integrieren. Durch dieses Vorgehen gelang es, eine hohe Verbindlichkeit in diesem Thema zu erhalten. Jeder weiss, wie er sich gegenüber Kunden und Partnern zu verhalten hat, und der Mitarbeiter weiss auch, was er von seinem Vorgesetzten erwarten und verlangen kann. Das geht so weit, dass die Einhaltung der Werte in der täglichen Arbeit, z.B. E-Mails oder Telefonate, verankert wird. So konnte der Weg im Bereich der Kultur für die nächsten Jahre festgelegt werden. Dank diesem Projekt lässt sich in naher Zukunft von gelebten Werten sprechen und nicht von Werten als Papiertiger. (J. D. K.)

Bruno Birri ist Validator SAQ, Excellence-Trainer und Coach. www.brunobirri.ch

Jeroen David Kuijer ist Beauftragter Datenschutz und Verantwortlicher Qualitätsmanagement bei der Sanagate AG. www.sanagate.ch

«Einsteiger». Was erwartet eine Firma von einer Validierung? Warum tut man sich das an? – sagen die, die keine Ahnung von der Genialität dieses Vorgehens haben. Was ist das Ziel einer Validierung? – fragen sich die Organisationen, die sich ernsthaft und ohne Urkundenfetischismus mit Committed to Excellence befassen. Wie so vieles, das ich in Organisationen und mit Menschen zusammen erlebe, hat mich das Projekt der Sanagate fasziniert. Weil ich es irgendwie exemplarisch dafür halte, was den Erfolg einer Organisation ausmachen kann.

Bruno Birri

EFQM-Verpflichtung zu Excellence (C2E): die Sicht des Projektleiters

«Warum tun wir uns das an?» Auch bei Sanagate hat sich der eine oder andere diese Frage gestellt, als wir an einer Belegschaftsinformation das EFQM Excellence Modell vorgestellt haben. Diese Frage zu beantworten, war für mich wie ein solides Fundament, um auf einem stabilen EFQM-Weg in die Zukunft schreiten zu können. Denn erst mit einer Antwort auf das «Warum» kann man nicht nur Verständnis schaffen, sondern auch Sinnhaftigkeit vermitteln und somit die involvierten Menschen für ein Projekt begeistern. So sehe ich mich als Projektleiter viel mehr als Coach, denn als sture Leitfigur. Ich möchte das gesamte Mit-

arbeiterteam mit auf den EFQM-Weg nehmen, und zwar so, dass alle verstehen, «weshalb» wir diesen Weg beschreiten und was es uns als Unternehmen bringt. Darüber hinaus finde ich es zentral, dass auch der persönliche Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter erkennbar ist und vermittelt wird. Durch die Einbindung erhalten die Mitarbeiter eine zentrale Rolle und die Leidenschaft der beteiligten Personen kann geweckt werden.

In unserem Fall beschäftigen sich die Verbesserungsprojekte c2e fast ausschliesslich mit der Unternehmenskultur. Obwohl die Betroffenheit und Bedeutung für die Mitarbeitenden offensichtlich scheint, ist es nicht weniger wichtig, Wissen und Verständnis zu schaffen. Natürlich ist es auch elementar, dass die Ziele des Projektes mit unserer Vision und Strategie kompatibel sind. Da auch die Mitarbeiterziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, kann der Mitarbeiter letztlich die Projektziele auch in seinen persönlichen Zielen wiederfinden. So soll sich nicht nur die Unternehmung an sich, sondern jeder Mitarbeiter mit ihr weiterentwickeln können.

Weiterentwicklung ist für Sanagate ein zentrales und stetiges Thema. In den Startjahren ist Sanagate enorm gewachsen. Dies



Das Wertehaus der Sanagate AG.

hat uns dazu gezwungen, uns stark mit unseren Prozessen, Strukturen und deren permanenter Verbesserung auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund haben wir uns 2010 für die ISO-Zertifizierung nach 9001 entschieden. Wir arbeiten nun im vierten Jahr mit dieser Norm. Die ISO-Norm und dass wir uns somit intensiv mit Strukturen und Prozessen befassen, haben die Qualität der Sanagate entscheidend geprägt. Dennoch stellte sich für uns die Frage der Weiterentwicklung. Die Antwort darauf fanden wir im EFQM Excellence Modell. Ausschlaggebend waren einerseits die weitreichenden Aspekte in den Bereichen der Unternehmenskultur. Andererseits ist EFQM weniger technisch dafür mehr menschenorientiert und bemisst den Mitarbeitern eine zentrale Rolle zu.

Am Anfang stand die Selbstbewertung. Da es unser Ziel war, die gesamte Belegschaft zu involvieren, mussten die Fragen entsprechend empfängergerecht gestaltet werden. Nach Erhalt der Resultate haben wir uns entschieden, mit einigen Mitarbeitern Vertiefungsinterviews zu führen. Uns interessierte dabei, warum die einzelnen Punkte entsprechend bewertet wurden. Damit wir

auch die verschiedenen Perspektiven der unterschiedlichen Hierarchiestufen abholen konnten, wurden die Interviews separat auf der einen Seite mit den Mitarbeitenden und auf der anderen Seite mit dem Kader geführt. Durch die Interviews haben wir zusätzliche und wichtige Erkenntnisse gewonnen, welche wir direkt in die Projektauswahl einfließen lassen konnten. Für die Mitarbeitenden waren diese Interviews wichtig, denn sie konnten in einem anderen Rahmen gewisse Punkte anbringen, die so möglicherweise nicht aufgekommen wären.

Nachdem die Umfrage sowie die Interviews abgeschlossen waren, informierten wir die ganze Belegschaft über die Resultate im Rahmen eines Townmeetings (Präsenzmeeting für alle Mitarbeitenden). Auch die weiteren Schritte konnten so nochmals transparent aufgezeigt werden. Durch diese Transparenz erhöhte sich automatisch die Verbindlichkeit der beteiligten Personen, und die Unterstützung für EFQM seitens der Mitarbeitenden konnte gestärkt werden.

Jeroen David Kuijjer ■

Das meint der CEO

«Mich persönlich überzeugt das EFQM-Modell in seiner Ganzheitlichkeit. Die Prozesskompetenz der Sanagate hat sich mit dem Wachstum sehr ausgeprägt, während der Aufbau der Führungskompetenzen nicht im gleichen Tempo mithalten konnte. So bezogen sich auch die Verbesserungsprojekte alle auf die Themen Führung und Kultur – zwei Bereiche, die in der ISO-Zertifizierung vernachlässigt sind. Das EFQM-Modell gibt der Sanagate einen Rahmen, in dem sie sich entwickeln kann. Ein Rahmen ist wichtig, in dem die inkrementelle Entwicklung autonom erfolgen kann. So können sich die Mitarbeitenden entfalten und den Verbesserungen ihre eigene Note geben. Die EFQM steckt einen breiten Rahmen, der die individuelle Entwicklung unterstützt und leitet. Diese Entwicklung haben die Mitarbeitenden genutzt und mit kontinuierlichen Verbesserungen den Weg zur Excellence geebnet. Dass die Bemühungen auch externe Anerkennung durch einen Validator finden, gibt den Mitarbeitenden zusätzliche Motivation und macht stolz! Wir werden bei der Sanagate den Weg weitergehen, damit wir auch in Zukunft unseren Kunden eine gute Servicequalität mit günstigen Prämien anbieten können.»

Volker Schmidt, CEO Sanagate AG