

Investieren Sie in die Führung

FAST DIE HÄLFTE DER FÜHRUNGSKRÄFTE GILT ALS MITTELMÄSSIG ODER SCHLECHT. Ein guter Grund, um die Organisationsstruktur mit dem *EFQM Modell 2010* einer schrittweisen Analyse zu unterziehen.

VON JOHANN RISAK

Immer mehr empirisch gut fundierte Studien zeigen¹, dass zwischen den Qualitäten der Führung und der Performance von Organisationen starke Zusammenhänge bestehen. Eine Selbsteinschätzung von Führungskräften österreichischer Unternehmen² zeigt, dass die Leadership in Unternehmen fast in der Hälfte der Fälle zwischen mittelmäßig und schlecht eingeschätzt wird. Dies sind gute Gründe, warum Sie sich für das Jahr 2013 eine Analyse und auf deren Ergebnisse aufbauend eine Verbesserung der Führung von Organisationen vornehmen sollten. In der Broschüre zum EFQM Modell 2010, das hier beispielhaft verwendet werden soll, heißt es: Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen und übertreffen.³ Eine schrittweise Annäherung an dieses Ideal könnte für Sie durchaus eine anzustrebende erfolgswirksame Vision für Verbesserungen in der Führung sein.



JOHANN RISAK: »Erfolgswirksame Vision für Verbesserungen.«

herausragende operative Performance und deren Weiterentwicklung.

» Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein. Dahinter steht die Anerkennung, dass die Träger von großen und kleinen Erfolgen Menschen sind, die ihre

Pflicht erfüllen und darüber hinaus in einem hohem Ausmaß freiwillige Zusatzleistungen erbringen.

» Innovation und Kreativität fördern. Für beide gilt es, die Voraussetzungen so zu schaffen, dass diese passieren können. Erfolgsteams entstehen durch die Schaffung und Bewahrung von gestalterischen Freiräumen und eines Klimas, in dem sich die Erbringung von herausragenden Leistungen lohnt und anerkannt wird.

» Partnerschaften aufbauen. Das Aufbauen von Partnerschaften mit Personen und Organisationen, die durch ihre Leistungen ergänzend Mehrwerte schaffen, ermöglicht viel mehr, als man allein kann.

» Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen. Es geht hier um Gedanken

und Handlungen, die bewirken, dass den Nachfolgenden mehr Gestaltungs- und Lebensmöglichkeiten übergeben werden als übernommen wurden.

» Ausgewogene Ergebnisse erzielen. Dahinter steht der Gedanke, dass sich Organisationen in den acht Gestaltungsbereichen ausgewogen nach oben entwickeln sollen.

Diese kurze Charakterisierung der Inhalte der acht Gestaltungsbereiche soll zeigen: Es geht bei den Organisationen um eine umfassende und ausgewogene Führung mit Tiefgang. Eine solche passiert nicht, sondern diese ist durch zeitliche und andere Investitionen zu erarbeiten und zu ermöglichen.

Die Elemente der Grundstruktur beinhalten in der Bezeichnung jeweils ein Zeitwort, welches unterschiedliche Inhalte für das Handeln anspricht. Diese Inhalte hängen nach Meinung der Praktiker, die das EFQM-Excellence-Modell entwickelt und weiterentwickelt haben, mit dem Erfolg von Organisationen eng zusammen. Diese Meinung wird von der Empirie fast durchgehend unterstützt. In der Folge wird kurz auf die Inhalte der acht Gestaltungsbereiche eingegangen.

» Nutzen für Kunden schaffen. Dieses auf die Kunden in weitestem Sinn ausgerichtete Schaffen zeigt, dass die vom Kunden vorgenommenen Bewertungen der Qualität der Hervorbringung von Werten für den Weiterbestand von Organisationen von entscheidender Bedeutung sind.

» Mit Vision, Inspiration und Integrität führen. Von der Vision soll jene Dynamik kommen, die im Inneren und im Umfeld energetisiert, die eine Stimmung schafft, die zu Inspirationen für neue Initiativen führt und die von integeren Persönlichkeiten getragen wird.

» Mit Prozessen managen. Es geht hier um die Schaffung von Voraussetzungen für eine

- 1.) Z.B.: Kern, A. (2011): Strategy Implementation and Performance: The Relationship between Strategy Control, Strategy Context and Strategy Implementation Process, und Wiedenegger; A. (2012): Unternehmensqualität - Was ist das? Eine theoretische und empirische Untersuchung, welchen Anforderungen Unternehmen entsprechen sollten. Beides sind Dissertationen am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- 2.) Vgl. Risak, J. (2010): Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Linde Verlag Wien, S. 43 ff und 52 f.
- 3.) EFQM (2009): EFQM Excellence Modell 2010, o. O., S. 4.

DIE OFFENE PRAXISORIENTIERTE GRUNDSTRUKTUR DES EFQM MODELLS 2010

