

Business Excellence als Strategie

Treiber des Erfolgs

Business Excellence als Philosophie ganzheitlicher Unternehmensführung hilft Organisationen ihre Wettbewerbsstärke zu verbessern, wie dies im nachfolgenden Interview mit Daniel Suter, dem Direktor des Campus Sursee und Gewinner des ESPRIX Award 2019, deutlich zum Ausdruck kommt.

Werner von Allmen

Erfolge und Misserfolge sind Symptome, deren Ursachen in aller Regel in der Kompetenz und Wirkung der Führung zu finden sind. Auf diesem Hintergrund sind Führungskräfte Kulturgestalter und Treiber des Erfolgs. Rezepte für nachhaltige Erfolge gibt es nicht, aber bewährte Vorgehen und Methoden, die Führungskräfte bei der Navigation im Dschungel des komplexen Geflechts von Herausforderungen sowie der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung unterstützen.

Erfolg verstehen

Ganzheitliche Unternehmensqualität beschränkt sich nicht auf die Erbringung einer effizient und fehlerlos erbrachten Leistung zum richtigen Preis. Im Zentrum stehen die Führungsprozesse – zum Beispiel die Umsetzung der Strategie, die Nutzung des Mitarbeiterpotenzials oder der Auf- und Ausbau tragfähiger Partnerschaften – sowie die oft wenig effizienten Supportleistungen. Hier liegen die wirklich grossen Optimierungspotenziale. Sie zu nutzen erfordert Vorgehen, welche die Organisation als Ganzes im Kontext des entsprechenden Umfeldes erfassen.

Nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung ist eine Kunst. Unzählige Einflussgrössen und Unbekannte, schnell wechselnde Rahmenbedingungen und laufend neue Herausforderungen prägen das Unternehmertum. Allgemeingültige Erfolgsrezepte und Vorgehensweisen sind deshalb eine unzuläs-

sige Vereinfachung und bringen Führungskräfte nicht weiter. Der Atomphysiker Albert Einstein hat in diesem Zusammenhang treffend gesagt: «Mach alles so einfach wie möglich, aber nicht einfacher!»

Interview mit Daniel Suter, Direktor Campus Sursee und Gewinner des ESPRIX Award 2019.

Herr Suter, was verstehen Sie persönlich unter dem Begriff Excellence?

Der Begriff Excellence zeichnet für mich persönlich Leistungen aus, die zum jeweils Besten gehören, was eine Branche zu bieten hat. Dabei kann es sich um sehr feine Schokolade, herausragende Architektur, eine sportliche Leistung oder eben um eine Markt- bzw. Unternehmensleistung handeln: Business Excellence fasst alle Aktivitäten ganzheitlicher Unternehmensführung und -entwicklung zusammen und bietet mit EFQM ein wertvolles Werte- und Denkmodell an.

Sie haben vor wenigen Jahren mit der Implementierung von Business Excellence begonnen. Was war Ihre Motivation, diesen Weg zu gehen?

Wir wollten zu den Besten gehören – und dies lustvoll erarbeiten und beweisen! Wir erkannten aber auch, dass unsere drei zu einem Konzern zusammengeführten Organisationseinheiten recht unterschiedliche Unternehmens- und Führungskulturen pflegten. Eine anspruchsvolle Ausgangslage, um die Transformationsstrategie (vom einstigen Ausbildungszentrum für das Bauhauptgewerbe zu einem florierenden Campus für alle Anspruchsgruppen) umzusetzen.

Um erfolgreich agieren zu können, musste also eine organisationsübergreifende (Führungs-)Kultur etabliert werden. Dazu gab es zwei Lösungsansätze: Entweder fallweise die eine oder andere Haltung und/oder Organisationseinheit bevorzugen oder durch effektives Management von Veränderungen die entsprechenden Fähigkeiten entwickeln. Wir haben uns für das Zweite entschieden und das im EFQM-Modell beschriebene ideale Unternehmen als Denkmodell, gewissermassen als Richtschnur etabliert.

Sie haben in Rekordzeit Ihre Organisation in eine Spitzenposition gebracht und den ESPRIX gewonnen. Gibt es da ein Geheimrezept, das zum Erfolg führt?

Wir sind das ganze Unterfangen immer sportlich angegangen. Wir wollten gemeinsam im Unternehmen wie im Sport «nicht nur trainieren», sondern «Rennen bestreiten». Dabei kam der Führungs-Crew zugute, dass alle ambitionierte Sportler sind – oder es zumindest waren. Sport ist für uns also auch Lebensschule. Diese gemachten Erfahrungen haben wir erfolgreich genutzt. Das hat uns inspiriert und beflügelt! Geheimrezepte gibt es keine. Es gilt im Unternehmen wie im Sport: Ohne Fleiss kein Preis!

Ein Fokus der Excellence liegt in der konsequenten Kunden-, Leistungs- und Ergebnis-

Werner von Allmen ist Gründer und CEO des Swiss Excellence Forum und Autor verschiedener Bücher und Artikel zum Thema Unternehmensführung. Das Swiss Excellence Forum ist Pionier und Innovator und das führende Excellence-Netzwerk der Schweiz.

Werner von Allmen,
CEO SWISS
EXCELLENCE FORUM



orientierung. Das braucht viel Zeit und Geduld. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Der Schlüsselerfolgsfaktor des Campus Sursee sind die Mitarbeitenden. Sie alle kennen die Strategie und die Vision: vom Gärtner bis zum Chef...

Welches sind die wichtigsten Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für eine nachhaltige Implementierung der Excellence?

Ich bin fest davon überzeugt, dass am Anfang immer die Führungsperson steht, die von der Idee überzeugt sein muss. Nur dann kann diese Idee, dieses Idealbild der Zusammenarbeit auch vorgelebt und multipliziert werden. Selber eine kohärente, nachvollziehbare Haltung zu haben und seine Entscheide nachvollziehbar zu machen gab und gibt der Geschäftsleitung Sicherheit bei ihrer Führungsarbeit und deren Kadern wiederum die Leitplanken zum Nutzen ihrer unternehmerischen Freiräume.

Unter dieser Voraussetzung können Menschen – geführt und geplant – kumulierter Wirkung erzielen und Berge versetzen!

«Unter bestimmten Voraussetzungen versetzen wir Berge.»

Als echte Herausforderung empfand ich persönlich die Aufgabe, alle Mitarbeitenden zu erreichen und mit diesen einen lustvollen Umgang mit Business Excellence zu finden. Wichtig war, dass wir uns bei unserem Unterfangen gut beraten lassen: Die Coachs des Swiss Excellence Forum haben uns auf allen Stufen begleitet, und die entsprechenden Aus- und Weiterbildungen haben dazu beigetragen, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Schwung zu halten oder Defizite zu lokalisieren.

Die zentrale Voraussetzung, um heute und in Zukunft zu den Besten zu gehören, ist die Unternehmenskultur. Welches sind aus Ihrer Sicht die stärksten Treiber für eine nachhaltig tragfähige Excellence-Kultur?

Nach meinem Verständnis ist dies absolute Chefsache! Heute zeigt sich der Campus Sursee in verschiedensten Bereichen «exzellent». Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden und geben ihnen den notwendigen Freiraum. Wir kommunizieren klar, offen und transparent und unterstützen unsere Mitarbeitenden in ihrem Erfolg.

Die Mitarbeitenden kennen unsere Strategie und Vision und wissen persönliche Freiräume gewinnbringend zu nutzen. Dieser Freiraum mündet in der Realisierung von eindrücklichen Projekten: so zum Beispiel die neue Sportarena, die Blended-Learning-Lehrgänge im Bildungszentrum Bau oder die Zertifizierung zum umweltfreundlichen 2000-Watt-Areal.

«Die Mitarbeitenden kennen unsere Vision.»

Spüren Ihre Kunden und Partner, dass im Campus Sursee nach der Philosophie der Excellence geführt und gearbeitet wird, und welche Feedbacks erhalten Sie?

Selbstverständlich ist dies spürbar. Unser prioritäres Ziel ist es denn auch, unsere Kunden immer wieder bei uns willkommen zu heissen. Jeder Gast, Besucher, Teilnehmer wird befragt und spiegelt uns sein Erlebnis wider. Die Rückmeldungen zeigen uns auf, dass unsere Mitarbeitenden täglich exzellente Leistungen erbringen, und geben uns eben auch Rückschlüsse, wo noch Verbesserungspotenziale sind.

Wenn immer möglich werden die Feedback-Geber informiert, was wir aus den Rückmeldungen machen. Unsere Kunden spüren so die Führungskultur im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden. Die Professionalität und insbesondere auch Freundlichkeit unserer Crew wird uns immer wieder in den Kundenrückmeldungen attestiert.

Was haben Excellence und der Esprit im Rückblick Ihnen persönlich und dem Campus Sursee gebracht?

Es wurde sicher die Transformationsstrategie bestätigt. Dazu ist der Award eine unglaublich schöne Bestätigung für all unsere Mitarbeitenden. Denn diesen Esprit haben wir gemeinsam gewonnen und nur gemeinsam sind wir exzellent. Diese Entwicklung ist für mich persönlich somit auch Zielquittung für das Vertrauen aller Mitarbeitenden in die eigene Leistungsfähigkeit.

Der Weg zu Excellence ist anspruchsvoll und bedeutet für jedes Unternehmen viel Initialaufwand. Lässt sich dieser Aufwand für ein KMU rechtfertigen?

Immer!

www.swiss-excellence-forum.ch



Bild: zVg

Daniel Suter, Direktor des Campus Sursee (bis Ende Juli 2020)

Durch das EFQM-Modell hinzulernen

Qualität in der Bildung ist wichtig, egal auf welcher Stufe. Fachhochschulen stehen in einem stetigen Wettbewerb mit anderen – nationalen und internationalen – Hochschulen.

Die Zertifizierung mit dem europäischen EFQM-Qualitätsmanagement-Diplom war 2017 ein weiterer grosser Schritt in Richtung Swiss Award for Excellence für den Campus Sursee als bestes Unternehmen der Schweiz. Die Fachhochschule wurde damals im Bereich «4 star» ausgezeichnet. Heute steht der Campus Sursee für das Schweizer Bildungs- und Seminarzentrum für alle am Bauprozess beteiligten Fachleute. 2010 sah sich das Unternehmen noch vor einem Scheideweg: Die Bauausbildungen waren nicht profitabel und rückläufig.

Die Führungs-Crew erkannte, dass die Auslastung der kostspieligen Infrastruktur auch künftig starken Schwankungen unterliegen wird, die unterrichtsfreien Zeiten besser genutzt werden müssen. Mit einer neuen Sportarena wurde ein Meilenstein gesetzt. Hierdurch konnte man sowohl im professionellen Sportbereich (Trainings- und Wettkampfstandort) als auch im Breitensport (öffentliche Sportstätte) punkten. Durch Überzeugung und eine enorme Transformation ist es der Führungs-Crew gelungen, in kurzer Zeit den unternehmerischen Handlungsspielraum zu steigern, indem ein erhöhter Free Cashflow erarbeitet wurde.

Die konsequente Kundenorientierung von Campus Sursee, seine Leistungsfähigkeit und sein angenehmes Lernumfeld begeistern alle Anspruchsgruppen.

Am 21. Juni 2019 wurde der Leitung des Campus Sursee der ESPRIX Award 2019 überreicht.