

Dezember 2005: „Europa braucht einen Kultur- und Erziehungswandel“

„Wohin geht die Reise? – Weckruf für Europa!“. Unter diesem Motto hatte die walisische Qualitätsgesellschaft im Oktober das EFQM Forum 2005 mit 500 Teilnehmern aus 30 Ländern durchgeführt. Was bereitet Managern die meisten Sorgen, wenn sie an die Zukunft ihrer Unternehmen denken, war eine der zentralen Fragen. Dabei bildete das Thema „Change“ den Hauptaspekt beim Weckruf für Europa. Allerdings wollte das Forum eher zum Nachdenken anregen, als Patentrezepte zu liefern. DGQ-Geschäftsführer Dr. Wolfgang Kaerkes hat daran teilgenommen. In einem Gespräch schildert er der Redaktion seine Eindrücke.

QZ: Herr Dr. Kaerkes, welche Botschaften haben Sie vom Forum mitgenommen? Wohin soll die Reise nach dem Weckruf gehen? Was müssen wir in der Zukunft ändern?

Kaerkes: Wir müssen die Art unseres Denkens und unseres Handels ändern. Denn neue Paradigmen für die Geschäftswelt sind mit dem Aufbrechen nationaler Gruppen verbunden. Wir müssen deshalb in einem globalen Kontext denken. Aber damit Europa weiterhin erfolgreich sein kann, bedarf es eines Kultur- und Erziehungswandels. Europa muss sich auf den weltweiten Wettbewerb vorbereiten, insbesondere vor dem Hintergrund, dass China bereits 50 Prozent der Konsumgüter produziert und ebenso viel an Ressourcen verbraucht.

QZ: Die Zukunftsmärkte liegen also im Osten. Wie reagiert darauf Europa, das kein einheitlicher Markt ist, eine geringe Produktivität aufweist und seine Unternehmensstrategien dringend neu definieren muss?

Kaerkes: Der demographische Wandel in Europa ist signifikant. In wenigen Jahren wird ein großer Teil der Bevölkerung über 65 und über 80 Jahre alt sein. In den letzten 15 Jahren wanderten jährlich eine Million Menschen nach Europa ein. Im Jahr 2010 werden mehr als 50 Prozent der Haushalte in Großstädten Single-Haushalte sein. Diese haben ein anderes Konsumverhalten. Ebenso gibt es unterschiedliche Konsumverhalten zwischen Frauen und Männern wie zwischen Alt und Jung. Insofern erhält Customer Relation Management eine zunehmende Bedeutung.

QZ: Stichwort Zukunftsmärkte im Osten. Immer wieder wird gefragt, ob China eine Bedrohung oder eine Chance ist? Welche Folgen hat der Eintritt Chinas in den Weltmarkt?

Kaerkes: Viele der Referenten auf dem Forum sehen darin eine einzigartige Möglichkeit für den Weltmarkt, zumal China das größte Wachstum aufweist und schon deshalb nicht nur als Wettbewerber, sondern auch als Marktchance verstanden werden sollte. Das Land weist geringe Lohnkosten, einen hohen Ausbildungsstand, einen riesigen Markt und große Erfolge in der Forschung auf und entwickelt sich bereits zur Kompetenzregion, zum Zentrum für Innovationen.

QZ: Ist Europa auf einen derart schnellen Wandel vorbereitet? Denn es heißt immer, die europäische Wirtschaft stehe vor den Herausforderungen des demographischen Wandels, der Überregulierung und Bürokratisierung.

Kaerkes: Wir brauchen eine unternehmerische Antwort. Ein schnelles, aber nachhaltiges Wachstum in Wirtschaft, Sozialwesen und Umwelt. Europas Zukunft liegt in der Konzentration auf Innovationen. Dabei muss es Teil der neuen, weltweiten Wissensgesellschaft sein. Aber Europa hat schon viele Herausforderungen gemeistert, ist dynamisch und flexibel. Nachholbedarf besteht jedoch in Sachen Unternehmertum und Unternehmergeist. Hier muss Europa die Erkenntnisse aus der Forschung schnellstmöglich in die Praxis umzusetzen.

QZ: Nochmal zum Excellence-Modell. Dort nimmt der Kunde innerhalb des Marktes und der Gesellschaft eine wesentliche Position ein. Müssen sich die neuen Märkte auch auf ein neues Kundenverhalten einstellen?

Kaerkes: Natürlich wird der Wandel durch die Anforderungen der Kunden getrieben. Unsere Aufgabe wird es sein, Wert schöpfend für den Kunden tätig zu sein. Denn dessen Forderungen werden immer stärker und dessen Erwartungen immer höher. Insofern wird das 21. Jahrhundert ein Jahrhundert der Komplexität, der Individualität, der Selbstentwicklung und Selbstverwirklichung. Dazu gehören signifikante Trends, wie etwa eine höhere Differenzierung und Einzigartigkeit der Kunden, eine Spezialisierung auf Nischenprodukte für Nischenmärkte, Exklusivität und Spontanität des Kunden sowie eine engere Zusammenarbeit von Kunden mit Auswirkungen auf das Markenvertrauen.

QZ: Bezüglich Excellence bleibt die Frage nach dem Mitarbeiter. Unser derzeitiges Bildungssystem entstammt dem 19. und 20. Jahrhundert. Es adressiert in keiner Weise die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Was kommt hier als nächstes in Sachen Excellence?

Kaerkes: Wissen ist Macht, insofern kann die Kreativität für die Zukunft nicht mit den Ideen und Herangehensweisen der Vergangenheit bedient werden. Der globale Wettbewerb fordert Qualität und Excellence und einen schnellen und effektiven Wandel. Die größte Herausforderung für die Zukunft ist es, talentierte Mitarbeiter zu finden. Mit Vorstellungskraft, Kreativität, Innovationswillen. Also gilt es, den Mitarbeitern zu helfen, diesen Wandel zu bestehen und ihnen Perspektiven und Zukunftsaussichten aufzuzeigen. Hierbei muss insbesondere das Ressortdenken überwunden werden. Das EFQM-Modell kann auch hier als Rahmen zum Wandel und zur kontinuierlichen Verbesserung verstanden werden. Voraussetzung ist allerdings die Bereitschaft zur Einführung und zur Umsetzung. Dies gilt sowohl strategisch als auch operativ. Hierzu ist eine klare Führung und Wegweisung erforderlich. Das Fehlen von Motivation und Überzeugungskraft kann allerdings auch zum Scheitern im Veränderungsprozess führen.

QZ: Eine Verjüngungskur und ein Neustart für die EFQM sind erforderlich, zumal die Managementwelt sich seit Beginn der EFQM deutlich verändert hat. Wo also geht die Reise hin?

Kaerkes: Eine neue Leadership-Initiative soll helfen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Analyse der bisherigen Bewerbungen um den Europäischen Qualitätspreis zeigt, dass insbesondere in den Kriterien Leadership und People Management große Erfolge erzielt wurden. Partnerschaft und Innovation sind hingegen meist schwach entwickelt. Für die praktische Anwendung des Modells bedeutet das einen Schritt weg vom Versuch, Forderungen vorherzusagen, sich kontinuierlich zu verbessern sowie Strategie und Prozess basiert aufzubauen hin zu Strategien, Break-Through-Methoden, Unsicherheiten und Unwägbarkeiten sowie Prozessen, die über Grenzen hinweggehen. Insgesamt also einer Art innovativen Denkens. Hierzu bedarf es einer Push- und Pull-Strategie. Nach dem Wie muss als eine lernende Einrichtung auch nach dem Warum und den Ergebnissen gefragt werden.