

Kann ich behilflich sein?

Am 11. Oktober 2016 veranstaltete BMW Regensburg einen „Excellence Day“, an dem New Future Formula teilnahm. Hiermit ein kurzer Bericht.

BMW ist eine Marke mit einem ganz besonderen Status, dessen Name umgehend überall auf der Welt zum Träumen anregt. BMW hat mehr als 120.000 Mitarbeiter und hat sich, genau wie Toyota, in den vergangenen Jahrzehnten überdurchschnittlich gut entwickelt. Das Unternehmen gewann immer wieder Marktanteile und erwirtschaftete konstant einen Profit, der deutlich über dem Durchschnitt lag. Eine Industrie, die seit über 100 Jahren nicht nur Autos liefert, sondern auch definiert hat, was die Industrie überhaupt ausmacht – und diese vielfach durch konstant intensiven Wettbewerb neu definiert hat.

Die Arbeit in BMWs zahlreichen Gesellschaften und über 30 Werken basiert seit vielen Jahren auf dem sogenannten „EFQM Business Excellence Model“, und im vergangenen Jahr wurde der wohl besten Produktionseinheit – BMW Regensburg – der „European Excellence Award“ verliehen. Der „European Excellence Award“ ist die prestigeträchtigste Anerkennung von Unternehmen und Organisationen in Europa. 30.000 Unternehmen werden jährlich beurteilt, und weniger als eine Promille konkurriert um die Ernennung zu den Besten und um die Verleihung des „European Excellence Award“. Hierfür ist die EFQM verantwortlich, die die Konkurrenzfähigkeit der europäischen Unternehmen fördern soll. Die EFQM ist eine Non-Profit-Organisation, die von einer Reihe der besten Unternehmen in Europa ins Leben gerufen wurde.

BMW Regensburg veranstaltete am 11. Oktober 2016 einen „**Excellence Day**“, an dem die Unternehmensleitung etwa 200 geladene Teilnehmer begrüßte. Durch die Tätigkeit von New Future Formula bei und für EFQM waren auch wir eingeladen und stellten die einzigen Teilnehmer aus Dänemark. Es war für Peter Nymand und mich ein einzigartiges Erlebnis.

Die Ankunft an sich war überwältigend. Ein Firmenparkplatz, auf dem die Autos von 9.000 Mitarbeitern Platz hatten, oder genauer gesagt BMWs in allen Formen, ließen uns still in uns hineinlächeln. Das alte Sprichwort „die Schusterkinder tragen die schlechtesten Schuhe“ traf hier nicht zu.

Der Vormittag hatte Präsentationen von den sechs Mitgliedern der Führungsriege von BMW Regensburg zu bieten. Sie waren gut strukturiert, sorgfältig vorbereitet und präzise. Es trat aber auch ein Element auf, das ich trotz vieler Besuche in deutschen



Industriekonzernen bisher nicht in dieser Deutlichkeit erlebt habe; nämlich ein lebhaftes und natürliches Interesse am menschlichen Aspekt. Warum bin ich hier, auf welcher Wertgrundlage basiert unsere Arbeit, wie bauen wir gegenseitiges Vertrauen in allen Zweigen der Organisation auf, und wie eliminieren wir die Angst davor, Fehler zu machen, während wir gleichzeitig nach Perfektion streben? Für mich waren es neue, angenehme Töne. Aber können sich die schönen und gut gemeinten Worte in der Wirklichkeit behaupten? Waren es nur Glanzbilder, die abgegeben wurden? Peter und ich tauschten mehr als nur einmal skeptische Blicke aus. So ging es vielen anderen Zuhörern wohl auch. Wenn täglich 700 LKW von Sublieferanten ankommen, wenn in allen Bereichen eine Taktzeit von 57 Sekunden gilt, und wenn täglich 1.400 fertige PKW vom Band rollen sollen, kann man sich leicht vorstellen, dass es etwas schwer sein kann, Zeit und Energie zu finden, um Wertstromanalysen, Techniken zur Problemlösung und End-to-End-Optimierung mit Werten, persönlicher Entwicklung, Teamentwicklung und Coaching zu verbinden.

Am Nachmittag wurden Führungen in kleinen Gruppen durch alle wichtigen Zweige des enormen Fabrik-Komplexes angeboten, bei denen wir auf viele leitende Angestellte und Mitarbeiter gestoßen waren, die über ihre Arbeit berichteten. Es war ein unvergessliches Erlebnis. Ein Besuch folgte auf den nächsten, ein Gespräch löste das andere ab, und wir konnten nur den Schluss ziehen, dass die Töne des Vormittags nicht nur Glanzbilder waren, sondern auch in allen Zweigen der weitläufigen Organisation in die Praxis umgesetzt werden. Es war beeindruckend, eine solche lernende und positive Gemeinschaft zu erleben.

Ein Satz, den wir mehrmals hörten, war: „**Kann ich behilflich sein?**“. Einer der leitenden Angestellten behauptete, dass „es so sein soll, dass man seine Mitarbeiter hofiert, damit sie erfolgreich sein werden“. Es wurden zahlreiche Beispiele für Verbesserungen und Verbesserungsprozesse in allen Bereichen genannt. Hiermit nur einige wenige Beispiele: In der Endqualitätskontrolle wurde ein Fehler in einer Montageabteilung entdeckt – und die Rolle des leitenden Angestellten war es, dafür zu sorgen, dass aus einer Root-Cause-Analyse Lehren gezogen werden konnten – er tat es mit einem Lächeln und ohne Vorwürfe und war darin geübt. Die Leiter der Produktion und die Ingenieure waren mit dem Performance Coaching vertraut und damit, Problemstellungen gegenüber den Mitarbeitern zu formulieren, die dann selber Lösungen finden sollten – Lösungen, die sich jedes Mal als besser erwiesen als das, was sie sich selber vorgestellt hatten.

Der Besuch bei BMW Regensburg war **ein lebensbejahendes Erlebnis**. Es ist nicht nur eine hervorragende Automobilfabrik, sondern auch ein Positivität ausstrahlender Ort, an dem Tausende Individuen tagtäglich mit Freude an die Arbeit gehen und ihre Kompetenzen steigern, was dem Unternehmen, den Mitarbeitern und der Gesellschaft zugutekommt. Kein quälendes CSR-Herumgerede und kein unklares HR-Gefasel, sondern lebendige Verbesserungsarbeit, die ein natürlicher Bestandteil des Alltags und des Arbeitslebens ist. Vielleicht wäre ein BMW aus Regensburg der ideale Geschenkewunsch für Weihnachten?



