

## “How can I help you?”

*11. Oktober 2016 holdte BMW Regensburg i Bayern en "Excellence day". New Future Formula deltog. Hermed en kort rapport.*

**BMW er et ikonisk brand** hvis blotte navn øjeblikkelig antænder glade drømme overalt på kloden. BMW har over 120.000 medarbejdere og har sammen med Toyota overperformet i de seneste årtier. Man har igen og igen vundet markedsandele – og man har konsistent leveret en profit betydeligt over gennemsnittet. Det i en industri, der i over 100 år ikke blot har "leveret biler" men har defineret hvad industri overhovedet er - og gennem fortsat intens konkurrence utallige gange har re-defineret det.

BMW's utallige salgsselskaber og over 30 fabrikker har arbejdet med the EFQM Business Excellence Model i mange år, og sidste år vandt den måske bedste produktionsenhed - BMW Regensburg - The European Excellence Award. The European Excellence Award er den mest prestigefyldte virksomheds- og organisationsanerkendelse i Europa. 30.000 virksomheder evalueres årligt, og under én promille deltager i kapløbet om at blive kåret som den bedste, og opnå The European Excellence Award. Bag dette står EFQM, som har til formål at fremme europæiske virksomheders konkurrencedygtighed. EFQM er en nonprofit organisation stiftet af en række af de bedste erhvervsvirksomheder i Europa.

**BMW Regensburg** i Bayern holdte 11. Oktober 2016 holdte en "**Excellence day**", hvor virksomhedens ledelse var vært for knap 200 særligt indbudte deltagere. I kraft af New Future Formulas virke i og for EFQM, blev også vi inviteret, og deltog som de eneste med en dansk baggrund.

Det blev en enestående oplevelse for Peter Nymand og mig.

**Ankomsten** var i sig selv overvældende. En firmaparkeringsplads med plads til 9.000 medarbejders biler – eller rettere sagt BMW'ere af alle afstøbninger, fik det stille smil frem. Den gamle sentens om at "skomagerens børn har de ringeste sko", synes ikke at holde her.



**Formiddagen** gik med indlæg fra de 6 medlemmer af BMW Regensburgs topledelse - veltilrettelagt, omhyggelig og præcis i bedste tyske stil. Men også med et element, som jeg trods mange besøg i tyske industrikoncerner, ikke har oplevet nær så markant før: En levende og naturlig interesse for det menneskelige aspekt. Hvorfor er jeg her, hvilket værdigrundlag arbejder vi ud fra, hvordan opbygger vi gensidig tillid i alle grene af organisationen, og hvordan eliminerer vi frygten for at fejle samtidig med, at vi stræber efter perfektion. For mig nye velklingende toner – men holdt de pæne og velmente ord? Var det kun pæne noder på et papir? Peter og jeg sendte mere end en gang skeptiske blikke til hinanden. Sådan tænkte mangan en tilhører nok ved sig selv. Når der hver dag ankommer 700 lastbiler fra underleverandører, når der er en taktid på 57 sekunder i alle led – og når der hver dag skal sendes 1400 færdige biler ud, kunne man jo nok godt forestille sig, at det ville kunne være lidt svært lige at finde tid og overskud til at koble Value Stream Mapping, problemløsningsteknikker og end-to-end-optimization med værdier, personlig udvikling, teamudvikling og coaching.

**Eftermiddagen** gik med i små grupper med egen guide at besøge alle centrale grene af det enorme fabrikskompleks, og der møde en række ledere og medarbejdere, der fortalte om deres arbejde. Det var en uforglemmelig oplevelse. Besøg fulgte besøg, samtale fulgte samtale, og det kunne kun konkluderes, at formiddagens toner ikke kun var "noder på et papir", men også blev spillet levende i alle grene af den vidtstrakte organisation. Imponerende at mærke et sådant lærende og positivt fællesskab. En sentens vi hørte flere gange var "**How can I help you**". Som en leder sagde så "er det simpelthen meningen, at man skal servicere ens medarbejdere, så de lykkes". Adskillige eksempler blev givet på forbedringer og forbedringsprocesser i alle led. Blot et par få eksempler: Slutkvalitetskontrollen pegede på fejl i en montage afdeling - og lederens rolle var at facilitere root cause læring med et smil og uden bebrejdelser - var derfor trænet i dette. Produktionsledere og ingeniører var trænet i performance coaching og at formulere problemstillinger overfor medarbejdere, der så selv skulle finde løsninger – løsninger der gang på gang viste sig bedre end, hvad de selv havde forestillet sig skulle ske.

Det var **en livsbekræftende oplevelse** at besøge BMW Regensburg. Det er ikke blot en fremragende bilfabrik, men også et positivt sted hvor tusinder af individer hver dag bliver glade og bliver dygtigere til gavn for både virksomhed, sig selv og det omgivende samfund. Ingen kvalmende CSR-ævl og uklar HR-snik-snak. Men levende forbedringsarbejde som en naturlig del af hverdagen og arbejdslivet.

Måske man skulle ønske sig bilafgiftsnedsettelse i julegave og få skiftet sin veltjente gamle Volvo ud med en BMW fra Regensburg?



