

Nachhaltigkeit als Messgrösse für Zooqualität

■ **Werner Ebert**
Sustainable Excellence Team



Zusammenfassung

Grundprinzipien exzellenter Führung umfassen Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf die Kunden, klare Ausrichtung der Organisation, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung- und –beteiligung, Kontinuierliches Lernen und Innovation, Entwicklung von Partnerschaften und soziale Verantwortung. Für eine nachhaltige Entwicklung muss sich ein Zoo ganzheitlich an ökologischen Standards orientieren, soziale Ziele für Mitarbeiter und Gesellschaft verfolgen, sich an bestimmten Werten orientieren, sich auf Interessengruppen ausrichten und sich eine langfristige Perspektive hinsichtlich Nachhaltigkeit zu eigen machen.

Wann ist ein Zoo gut? Ich lege die Messlatte ganz hoch, in dem ich die Frage stelle: Wann ist ein Zoo exzellent und nachhaltig?

Exzellent ist kein Marketing-Mode-Begriff, sondern ein sehr umfassendes und bewährtes Konzept. Es liefert viele Ideen, wie sich ein Zoo oder allgemein ein Unternehmen ganzheitlich verbessern kann. Mit dem weitergehenden Sustainable Excellence Konzept können besonders Nachhaltigkeitsbelange und Aufgaben, wie Natur-, Arten- und Tierschutz, wunderbar in die Führungsarbeit integriert werden. Die hohe Messlatte schafft ein Ziel, auf das sich, wie viele Beispiele aus der Praxis zeigen, sehr gut hinarbeiten lässt. Wichtig sind kontinuierliche große und kleine Verbesserungen und Etappenziele. Eine weitere sehr wichtige Voraussetzung sind Zoodirektoren und Führungskräfte, denen hohe Qualität für Kunden, Mitarbeiter und alle wichtigen Interessengruppen persönlich wichtig ist.

Grundprinzipien von exzellenter Führung

Was bedeutet nun exzellent sein? Dazu gibt es acht Grundprinzipien:

Ergebnisorientierung

Exzellente Organisationen erfassen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Interessengruppen. Diese Informationen werden genutzt, um Strategien, Ziele, Kennzahlen und Planungen festzulegen, umzusetzen und zu bewerten. Die gesammelten Informationen helfen, für die Interessengruppen ausgewogene Ergebnisse zu planen und zu erzielen. Exzellente Organisationen vergleichen sich auch mit anderen Organisationen.

Ausrichtung auf die Kunden

Exzellente Organisationen kennen ihre Kunden und verstehen sie sehr genau. Sie wissen, dass die klare Ausrichtung auf die

Bedürfnisse und Erwartungen derzeitiger und potenzieller Kunden entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Sofern erforderlich bilden sie Kundengruppen, um noch effektiver auf die Kundenwünsche eingehen zu können. Sie verfolgen und analysieren die Erfahrungen und Wahrnehmungen ihrer Kunden. Wo Probleme auftreten, reagieren sie schnell und effektiv.

Führung und Zielkonsequenz

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die eine klare Ausrichtung ihrer Organisation festlegen und kommunizieren. Auf diese Weise überzeugen sie andere Führungskräfte und motivieren sie, ihre Mitarbeiter für die Ziele zu gewinnen. Die Führungskräfte zeigen dabei vorbildliches Verhalten und Leistung. Sie erarbeiten für die Organisation Werte, ethische Grundsätze und fördern eine sinnstiftenden Organisationskultur, die gegenüber den Interessengruppen eine einzigartige Identität und Attraktivität gewährleisten.

Management mittels Prozessen und Fakten

Exzellente Organisationen besitzen ein Managementsystem, das auf die Bedürfnissen und Erwartungen aller Interessengruppen ausgerichtet ist. Die systematische Umsetzung von Strategien, Zielen und Planungen der Organisation wird durch ein klar strukturiertes und integriertes Netzwerk von Prozessen sichergestellt. Diese Prozesse werden im Tagesgeschäft effektiv umgesetzt, gemanagt und laufend verbessert. Entscheidungen beruhen auf faktenbasierten, verlässlichen Informationen. Geeignete Vorbeugemaßnahmen werden entwickelt und eingeführt, die bei den Interessengruppen Vertrauen auf hohem Niveau schaffen und erhalten.

Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung

Exzellente Organisationen rekrutieren, entwickeln und unterstützen ihre Mitarbeiter durchgängig aktiv und mit positiver



Grundhaltung. Die persönliche Entwicklung wird gefördert und unterstützt und schafft so für die Einzelnen die Möglichkeit, das persönliche Potenzial voll auszuschöpfen und einzubringen. Sie nutzen das Wissen der Mitarbeiter zum Vorteil der Organisation. Durch die Schaffung von gemeinsamen Werten, einer Kultur des Vertrauens und der Offenheit sowie durch die Unterstützung von Eigeninitiative steigern sie das Potenzial und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter.

Kontinuierliches Lernen, Innovation, Verbesserung

Exzellente Organisationen lernen kontinuierlich sowohl von ihren eigenen Aktivitäten und Leistungen als auch von Aktivitäten und Leistung Anderer. Sie vergleichen sich sowohl intern als auch extern. Um Lerneffekte innerhalb der und quer durch die Organisation zu maximieren, greifen sie das Wissen von Mitarbeitern auf und geben es weiter. Gegenüber allen Interessengruppen der Organisation besteht Unvoreingenommenheit, ihre Ideen aufzugreifen und zu nutzen. Ihre Mitarbeiter hinterfragen laufend den status quo und suchen nach Gelegenheiten für Verbesserungen

Entwicklung von Partnerschaften

In einer Welt des kontinuierlichen Wandels und der wachsenden Anforderungen erkennen exzellente Organisationen, dass ihr Erfolg von den Partnerschaften abhängen kann, die sie aufbauen. Sie suchen daher andere Organisationen oder Verbände für Partnerschaften aus und entwickeln diese. Diese Partnerschaften können mit Kunden, gesellschaftlichen Gruppen, Lieferanten oder anderen Zoos eingegangen werden und beruhen auf einem klar definierten gegenseitigen Nutzen. Zur Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten Partner zusammen und unterstützen sich gegenseitig mit Erfahrungen, Ressourcen und Wissen.

Soziale Verantwortung

Exzellente Organisationen stellen sich einen hohen ethischen Anspruch, indem sie verantwortungsbewusst handeln und gegenüber wichtigen Interessengruppen darüber Rechenschaft ablegen. Sie handeln sozial verantwortlich und nachhaltig. Die soziale Verantwortung der Organisation drückt sich in ihren Werten aus und ist ein integraler Bestandteil der Organisation. Durch ihr offenes und die Interessengruppen einschließendes Engagement erfüllen und übertreffen sie die Bestimmungen und Erwartungen der regionalen und, soweit zutreffend, der globalen Gemeinschaft. Auf diese Weise wird ein hohes Vertrauensniveau bei den Interessengruppen geschaffen und erhalten.

Das Modell für gutes Management

Grundlage für diese Prinzipien ist das Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Das EFQM-Modell für Excellence ist ein flexibler Rahmen, die aus neun Kriterien besteht. Es kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence eingesetzt werden.

Es geht davon aus, dass exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft durch eine Führung erzielt werden, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt. Die Pfeile betonen die Dynamik des Modells und zeigen, dass Innovation und Lernen die Befähiger verbessern, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt. Zweckmäßigerweise werden die beiden Begriffe „Befähiger“ und „Ergebnisse“ verwendet, um zwei Hauptgruppen zu kennzeichnen. Die Befähiger-Kriterien beschäftigen sich damit, wie die Organisation ihre Hauptaktivitäten abwickelt. Bei den Ergebnis-Kriterien geht es darum, welche Ergebnisse erzielt wurden.

Kernstück des Modells ist die so genannte RADAR-Logik. Die Elemente von RADAR sind Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment and Review (Bewertung und Überprüfung). Die Elemente Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung dienen zur Bewertung der „Befähiger“-Kriterien, das Ergebnis-Element zur Bewertung der „Ergebnis“-Kriterien.

Nachhaltigkeit mit Sustainable Excellence

Soweit zu den Grundlagen. Im Folgenden geht es nun darum, wie sich ein Zoo im Sinne der Nachhaltigkeit entwickeln und dies mit der Excellence Idee verknüpfen kann. Es geht dabei leider doch nicht ganz ohne, nach Marketing klingenden, englischen Begriffen. Sustainable Excellence bedeutet, dass die Excellence Prinzipien und das Excellence Modell mit den Schlüsselthemen und Ansatzpunkten der Nachhaltigkeit angereichert wurden.

Nachhaltigkeit wird üblicherweise (und schon etwas abgedroschen) mit dem „Dreiklang“ Ökonomie, Ökologie, Soziales beschrieben. Sustainable Excellence knüpft daran an und beschreibt Nachhaltigkeit umfassender und präziser mit allen aktuell wichtigen Facetten.

Die Schlüsselthemen von Sustainable Excellence lauten:

1. Ökologie ganzheitlich
2. Soziales Engagement für Mitarbeiter und Gesellschaft
3. Werteorientierung
4. Stakeholderorientierung
5. „NachhaltigkeitsStrategie“

Einen Zoo ökologisch ganzheitlich auszurichten, bedeutet z.B. sich an ökologischen Standards zu orientieren und konsequent ökologisch zu handeln. Beispiele: Einsatz regenerativer Energien, ökologische Lebensmittel, optimierter Ressourcenverbrauch und vieles mehr. Über Standort-Öko-Bilanzen, die in festen zeitlichen Abständen erstellt werden, lässt sich dieses Engagement darstellen und nachweisen.

Soziale Ziele sind ebenso mit einer breiten Palette von Handlungsmöglichkeiten verbunden. Einige aktuelle Fragestellungen dazu:

- Beschäftigen Sie AZUBIS, jungen Menschen, Ältere? Wie



ist das Verhältnis von Jung und Alt? Denken Zoos an die nachfolgenden Generationen?

- Wird auf die Sozialkompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter geachtet? Wird diese gefördert und geschult?
- Werden auch die privaten Belange berücksichtigt? Investieren Sie in die Gesunderhaltung der Mitarbeiter? (Work-Life-Balance)
- Besteht für alle Mitarbeiter Chancengleichheit – unabhängig von Nationalität, Religion, Alter, Geschlecht?
- Schaffen bzw. Erhalten Sie Arbeitsplätze?
- Inwieweit engagieren sich Zoos für gesellschaftliche Gruppen, die wiederum für Zoos als Kunde und Unterstützer wichtig sein können? Kennen Sie diese Gruppen?

In Deutschland wird gerade intensiv über Werte diskutiert. Besonders Unternehmen sollen sich wieder mehr an Werten orientieren. Konkret und verbindlich wird die Diskussion jedoch selten. Aber die wichtige Frage bleibt: Welche Werte sind speziell für Zoos wichtig? Wie werden diese Werte im Alltag gelebt? Entscheidend ist, aus meiner Sicht, die aktive Klärung des Spannungsfeldes von Tier- und Artenschutz. Darüber hinaus geht es z.B. aber auch um Verantwortung für Gesellschaft und die globale Umwelt, um Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt, aber auch um Leistung, Kreativität und Teamgeist.

Eine sehr wichtige Facette von Nachhaltigkeit ist schließlich die Ausrichtung auf die Stakeholder bzw. Interessengruppen. Kennen die Zoos alle, für sie wichtigen Interessengruppen? Sie können die Zoos unterstützen, aber auch kritisch begleiten. Wichtig ist es, aktiv auf diese Interessengruppen einzugehen. Interessengruppen können, egal ob sie kritisch oder unterstützend sind, geschickt im Sinne der Unternehmensziele eingebunden werden. Nachhaltigkeit bedeutet dabei besonders auch eine Langfristperspektive einzunehmen und die Rechte und Interessen zukünftiger Generationen zu beachten.

Sustainable Excellence - nochmals auf den Punkt gebracht

Sustainable Excellence liefert einen Rahmen dafür, wie ein Zoo

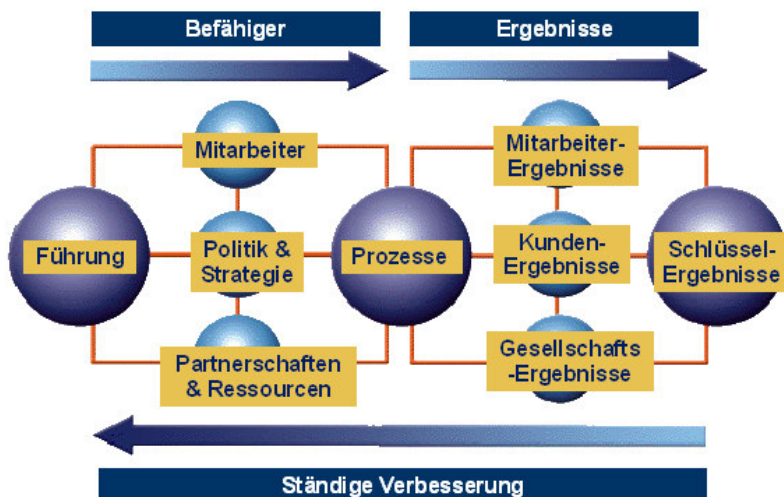
konsequent nachhaltig ausgerichtet werden kann. Nachhaltigkeit beinhaltet dabei auch langfristigen ökonomischen Erfolg. Sustainable Excellence ermöglicht es, die komplexen Themen Ökonomie, Ökologie und Soziales in einem Managementsystem zu erfassen. Dieser Ansatz zeigt zudem, inwieweit Nutzen, Werte und Wertschöpfung für alle wichtigen Stakeholder geschaffen werden.

Sustainable Excellence lässt sich an 5 Schlüsselthemen festmachen. Über die üblichen Ansatzpunkte des EFQM Modells gibt es zusätzlich 33 spezielle Ansatzpunkte für Nachhaltigkeit. Damit sind wirklich systematische und ganzheitliche Verbesserung möglich. Hinzukommt, dass jedes Unternehmen, jeder Zoo, die für ihn wichtigen, speziellen Schwerpunkte setzen kann. Viele Unternehmensbeispiele zeigen, dass dieser Nachhaltigkeitsansatz flexibel, praxiserprobt und aktuell ist.

Was haben Zoos davon? Mehr Akzeptanz bei den Interessengruppen (auch den Kritischen), mehr Loyalität bei Kunden und Mitarbeitern, eine bessere Basis für mehr Wirtschaftlichkeit und einen positiven Imagegewinn in der Öffentlichkeit.

Schritt für Schritt

Führungskräfte, die sich Excellence und Nachhaltigkeit zum Ziel setzen, brauchen einen langen Atem, aber auch das Geschick, in überschaubaren Zeitabständen Erfolge zu erreichen. Dies bedeutet, regelmäßig zu schauen, wo der Zoo hinsichtlich der Excellence- und Nachhaltigkeitsprinzipien gerade steht („Selbstbewertung“), darauf aufbauend maßgeschneiderte Maßnahmenpakete zu schnüren sowie sich darauf und auf wichtige Etappenziele in der täglichen Arbeit zu konzentrieren. Viele Gewinner des „European Excellence Awards“ zeigen, dass dies möglich ist und sich lohnt. Vielleicht ist ja in den nächsten Jahren auch ein Zoo dabei, wenn der Bundeswirtschaftsminister die Auszeichnungsurkunden im Rahmen des „Ludwig Erhard Preises“ überreicht.



Kontakt:

Dr. Werner Ebert
Coaching & Excellence.
Flurstr. 20, 90559 Burgthann
Tel. 09183 / 7117
mail@dr-werner-ebert.de
www.dr-werner-ebert.de

