



**Mut zur Veränderung ... und warum es für Flexibilität  
Planung braucht  
Unternehmensqualität in Bewegung:  
exzellent und nachhaltig fit für die Zukunft**

Winners Conference 14. Juni 2023 Wien,  
Dr. Franz Peter Walder

# Unternehmensqualität in Bewegung



## **vor 30 Jahren:**

- Total Quality Management, Prozessfähigkeit, Kund\*innenfokus
- Wettbewerbsfähigkeit von Europa vs. USA / Japan

## **Seit 15 Jahren zunehmend:**

- Umfassender Stakeholder\*innen-Ansatz – Balance
- Menschen im Mittelpunkt – Purpose, Leidenschaft

## **Aktuell im Blick nach Vorne:**

- Nachhaltigkeit umfassend verstanden
- Transformationsfähigkeit
- Tempo

# Bewegung bedeutet Veränderung, Change

## Herausforderungen, Unsicherheiten

- Vielschichtig, schnell, steigendes Veränderungs-Tempo
- Markt- und Wettbewerbsdynamik (fair?)
- Widersprüchlichkeiten zu Nachhaltigkeit / Governance Anforderungen, Kaufverhalten, Lieferketten

## Hilfreiche Haltung, Kompetenz, Herangehensweise

- "... no solutions, just trade offs..."
- Kreativität und Leidenschaft dank Involvierung
- Menschengerechte Organisation

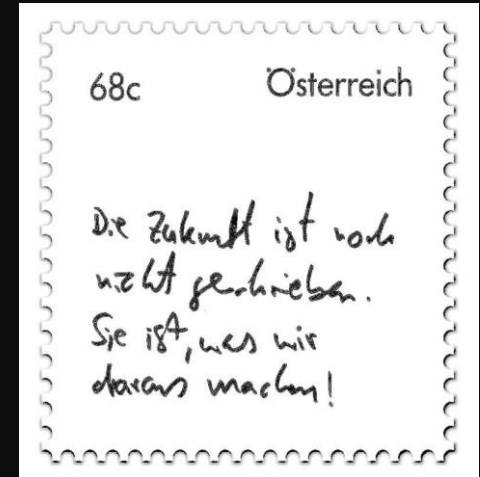
# Fit für die Zukunft ... wie geht sich das aus?

Besteht  
Vertrauen in  
„eine“ Zukunft

Krisen (oder  
vergleichbare  
Störungen)  
als starke Impulse

Glauben an  
Veränderungsfähigkeit  
Kreativität und  
Gestaltungskraft

Zukunftsfähigkeit  
als zentrale  
Herausforderung



Quelle: Die Presse, Ausgabe 30.10.15,  
Grafikatelier Liska Wesle

# Bewegung in Organisationen

**Als Einzelne\*r Global auf MAKRO Ebene:  
Verständnis, dass der Hebel klein ist, aber trotzdem zählt jeder Hebel**

## **Auf MIKRO Ebene – viele Hebel**

- Kultur – mutiger, aktiver Zugang der\*des Einzelnen, Ausprobieren
- Kompetenzen, Handwerk – Planen, Kreativität, Szenarien, Improvisieren
- Organisation, Strukturen – involvieren, schnelle Selbstorganisation

## **Vier Fragen, die sich alle stellen sollten...**

- KÖNNTE (Opportunitäten und Risiken im Umfeld)
- KANN (eigene Stärken und Schwächen)
- WILL (eigene Entschlossenheit)
- SOLLTE / MUSS (Erwartungen der Stakeholder\*innen)

# Abschließend: Was bedeutet dies für den Excellence Ansatz und den Staatspreis

**Schlüsselfrage: Woran erkennt man eine exzellente Organisation?**

---

## **Wir alle als Anwender\*innen entwickeln die relevanten Inhalte weiter**

- im täglichen TUN, schrittweise, konsequent
- Das EFQM-Modell bietet als Rahmen viel Spielraum ... Inhalte aus ESG nehmen zunehmend mehr Raum ein
- Starrer Formalismus ist zu langsam, wir brauchen sprachlich und methodisch Straffung

## **Neue „trade offs“ für „EXCELLENCE“ ... beispielsweise zwischen**

- Zukunftsfähigkeit / Ergebnisse aus der Vergangenheit
- Informationspflicht / Reflexionsbedarf
- Tempo / Detailtiefe