



Die ständige Optimierung von Abläufen ist eine unabdingbare Notwendigkeit, um sich in verändernden Märkten erfolgreich zu konsolidieren.

Optimierungen für eine nachhaltig erfolgreiche Organisationsentwicklung erzielen.

**In einer vor allem durch Preiskampf – Stichwort: steigende Papierpreise – und sinkende Volumina geprägten Branche: Welche Rolle spielt da Qualität?**

Qualität ist und bleibt nach wie vor prioritär und bezieht sich auf sämtliche Bereiche und Prozesse: sei es hinsichtlich der Erfüllung der Anforderungen unserer Kunden, ihrer Bedürfnisse und Erwartungen, in Bezug auf die Qualität des Zeitungsdrucks, aber auch in Bezug auf andere wichtige Anforderungen, beispielsweise pünktliche Zustellung, wettbewerbsfähiger Preis. Ziel muss es sein, die Effizienz zu steigern und gleichzeitig die Qualität zu sichern.

**Als Leiter Prozesse: Wie viel Ihrer Zeit beansprucht das Thema «Qualität»? Und speziell das EFQM-Modell?**

Die ständige Optimierung unserer Organisation und Abläufe ist eine unabdingbare Notwendigkeit, um die herausfordernde Konsolidierungsstrategie in einem anspruchsvollen, sich dauernd verändernden Markt weiter erfolgreich umzusetzen. Als umfassendes Führungs- und Bewertungsmodell unterstützt uns das EFQM-Excellence-Modell dabei und hilft uns, die Qualität zu sichern und gleichzeitig die Prozesse effizienter zu gestalten. ■

### Welche Herausforderungen konnten dank des Modells gemeistert werden?

Die erfolgreiche Umsetzung der anspruchsvollen Konsolidierungsstrategie beruht unter anderem auf den regelmässigen Standortbestimmungen auf Basis des EFQM-Excellence-Modells. Die in diesem Zusammenhang jährlich durchgeführten Analysen sowie Selbst- und Fremdbewertungen haben einerseits Fortschritte sichtbar gemacht, andererseits auch Handlungsfelder für Verbesserung und Weiterentwicklung aufgezeigt. Aus den Erkenntnissen in Bezug auf Stärken und Optimierungsbereiche der Organisation wurden entsprechende Massnahmen abgeleitet und umgesetzt.

### Wo werden Sie im Zusammenhang mit weiteren Verbesserungen künftig den Fokus setzen?

Wir werden die Standortbestimmung, welche wir in Zusammenhang mit der Teilnahme am ESPRIX Award 2019 durchgeführt haben, nutzen, um identifizierte Stärken zu er-

halten und relevante Verbesserungspotenziale zu nutzen. So werden wir beispielsweise die Harmonisierung unserer Leistungs- und Unterstützungsprozesse über alle Standorte und Organisationseinheiten weiter vorantreiben. Darüber hinaus werden wir sicherstellen, dass weiterhin ein enger Austausch der Führungs- und Prozessteams stattfindet, um unser umfassendes Managementsystem stetig zu verbessern und weiterzuentwickeln.

### Inwiefern ist das EFQM-Modell ein gutes Mittel, in der Printindustrie wettbewerbsfähig zu bleiben?

Das EFQM-Modell hilft nicht nur uns, sondern auch anderen Unternehmen und Organisationen, langfristig leistungsstark und wettbewerbsfähig zu bleiben. Es bietet eine ideale Reflexionsfläche, zeigt «blinde Flecken» auf und beleuchtet die Unternehmensführung aus einer ganzheitlichen Perspektive. Dank dem EFQM-Modell konnten wir auf strategischer wie auch operativer Ebene massgebliche

## Finalist: Stiftung die rodtegg

# «Warum wir uns nie ausruhen können...»

Menschen mit Handicaps haben es nicht leicht im Leben. Umso notwendiger sind Institutionen, die sie unterstützen. Die Stiftung die rodtegg ([www.rodtegg.ch](http://www.rodtegg.ch)) ist eine solche – eine, die diese wertvolle Arbeit stetig verbessert.

Thomas Berner

Die rodtegg in Luzern ist eine private Stiftung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit

einer körperlichen oder mehrfachen Beeinträchtigung. Sie bietet Schulung, Therapien, Ausbildung, Arbeit, Wohnmöglichkeiten und Beratung mit dem umfassenden Ziel, die

Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der ihr anvertrauten Menschen zu fördern. Heute sind es rund 240 Schülerinnen und Schüler, Auszubildende und Erwachsene, welche die Angebote der Rodtegg nutzen.

### Anspruchsvolle Arbeit

Die Arbeit mit Behinderten ist anspruchsvoll und bringt auch «hinter den Kulissen» viel Aufwand mit. Gesellschaftliche, wirtschaftliche oder auch politische Entwicklungen gilt es laufend in die operativen Prozesse aufzunehmen. Ein aktuelles Thema ist etwa die Sexualität von Menschen mit Beeinträchtigungen. Das erste Konzept stammt aus dem Jahre 2007 und wird jetzt der aktuellen Situation entsprechend angepasst und überarbeitet. Wo in der täglichen Arbeit Veränderungsbedarf gesehen wird (z.B. Nasszellen im Wohnheim, Freizeitraum), wird das Anliegen umgehend umgesetzt, je nachdem werden dazu Projekte lan-

ciert. Die Wirkung der Veränderungen wird mit bestehenden Indikatoren (z.B. Kundenzufriedenheit) gemessen.

### Vielfältige Stakeholder

Qualität wird bei der Rodtegg gross geschrieben, um die Vorgaben und Ansprüche der Stakeholder – etwa der Kanton, die IV, Krankenkassenversicherer, Schulgemeinden, Eltern, Mitarbeitende, Bewohner/-innen – erfüllen zu können. 2008 liess sich die Stiftung erfolgreich nach ISO 9001:2000 zertifizieren. Doch damit gab man sich nicht zufrieden: Mit dem EFQM-Modell setzte die Geschäftsleitung auf ein Instrument, um die kontinuierliche Verbesserung ganzheitlich angehen zu können. 2013 erfolgte die Anerkennung R4E\*\*\*. Doch auch diese Auszeichnung soll nur ein Meilenstein auf dem weiteren Weg bleiben: 2018 bewarb die Rodtegg sich deshalb erfolgreich für die Teilnahme am ESPRIX Award for Excellence – ein Schritt, der etwa durch das Auditteam der SQS, das für die ISO-Rezertifizierung (Aufrechterhaltungsaudit) zuständig war, besonders gewürdigt wurde.

### Die Arbeit mit Behinderten besser würdigen

Direktorin Luitgardis Sonderegger-Müller sieht die Nomination für den ESPRIX-Award nicht nur als «Lohn» für den betriebenen Aufwand. Vielmehr will sie damit zeigen, dass die Arbeit in sozialen Institutionen genauso nach unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und qualitätsorientierten Kriterien verläuft



Luitgardis Sonderegger-Müller.



«Zvieri-Impression» aus dem Wohnheim.

wie in der Privatwirtschaft. Vehement wehrt sie sich gegen die Klischeevorstellung, der sie immer wieder begegnet: «Das ist doch schön, mit Behinderten zu arbeiten. Die geben einem doch so viel Schönes und so viel Freude zurück.» Das sei nur die halbe Wahrheit: «Wir müssen täglich beweisen, dass wir professionell arbeiten, weil wir gegenüber unseren Geldgebern unter einem starken Legitimationsdruck stehen», so Sonderegger-Müller. Wie viele andere Institutionen auch arbeitet die Stiftung rodtegg mit klar definierten Prozessen. In diesen werden Präzisierungen in Form von Konzepten, Ablaufschemata, Reglementen und Weisungen vorgenommen. Das ist zuweilen komplex; doch dank der Selbstbewertung mit dem EFQM-Modell konstatierten einige Mitarbeitende am Schluss: «Erst jetzt haben wir den Betrieb richtig kennengelernt.»

### Im Gespräch: Luitgardis Sonderegger-Müller, Direktorin

**Frau Sonderegger-Müller, Sie haben das EFQM-Modell als Weiterführung der ISO-Zertifizierung im Betrieb eingeführt. Was kann EFQM «besser» als noch ISO 9001:2008?**

Das EFQM-Modell ist dynamischer und mehr auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse fokussiert, ja es erlaubt die kontinuierliche Verbesserung erst. Wir haben denn auch festgestellt, dass eine Selbstbeurteilung nach dem EFQM-Modell besser möglich ist als nur nach dem ISO-Standard. Wir machen Mitarbeitende zu Beteiligten, sie denken mit, geben immer wieder Feedbacks. Dies fördert die Identifizierung mit dem Betrieb.

### Was sind die grössten Herausforderungen bei der Arbeit mit dem EFQM-Modell?

Sich stetig verbessern zu wollen ist eine Haltung, eine Philosophie. An den zweimal jährlich stattfindenden und für alle Mitarbeitenden obligatorischen Haustagungen arbeiten wir regelmässig daran. Denn das Modell lässt sich nicht «verankern», man muss es auf alle Mitarbeiter-ebenen herunterbrechen. Für jedes Kriterium haben wir deshalb fünf bis sechs Fragen anschaulich formuliert – Fragen, die sich Mitarbeitende immer stellen sollten, um zu erkennen, wo die Rodtegg Verbesserungsbedarf hat.

### Bis Excellence, also das Ziel, erreicht ist?

Endgültige Excellence lässt sich nicht erreichen. Denn das Umfeld verändert sich immer weiter. Deshalb bleiben wir stets gefordert, mit den Entwicklungen Schritt zu halten. Technologie und Digitalisierung sind in diesem Zusammenhang etwa zu nennen.

### Wie stark lassen Sie sich auf dem Weg zur Excellence durch Dritte begleiten?

Den ganzen Prozess liessen wir durch EFQM-Experten begleiten. Die Bewerbungsdokumente für die Stufe R4E\*\*\* haben wir 2013 aber selbst verfasst – erstaunlicherweise kamen wir damit sogar durch... Die Nominierung für den Award hätten wir alleine aber wohl nicht geschafft. Immer wieder eine Aussen-sicht zu erhalten erwies sich als sehr wertvoll.

### Welches erste Fazit ziehen Sie nun aus dem Bewerbungsprozess?

Schwer zu sagen. Vielleicht eine Erkenntnis: Weshalb können wir uns nie ausruhen? ■