

Award Winner: Campus Sursee

«Ein Leuchtturm in der Branche»

Vom Masterplan zu gelebter Business Excellence: So lässt sich der Weg umschreiben, den der Campus Sursee seit 2015 mit dem EFQM-Modell gegangen ist.

Thomas Berner

Wer in der Baubranche heute eine höhere Berufsausbildung absolviert, dem dürfte «Campus Sursee» ein Begriff sein. Jährlich absolvieren 15 000 Teilnehmende eine Weiterbildung am Bildungszentrum Bau. Aber auch andere Organisatoren von Tagungen, Kursen, Seminaren usw. finden eine Topinfrastruktur am Campus Sursee Seminarzentrum. Besitzerin der Bildungszentrum Bau AG und der Seminarzentrum AG ist die Stiftung Campus Sursee. Der Zweck der Stiftung ist nach eigenen Angaben «die nachhaltige Stärkung der Aus- und Weiterbildung und dadurch die Profilierung des Bauhauptgewerbes».

Strategiewechsel für bessere Auslastung

Das Bildungszentrum Bau geht auf die Idee des Schweizer Baumeisterverbands zurück. Dieser wollte ein gesamtschweizerisches Ausbildungszentrum schaffen. 1972 wurde diese Idee Wirklichkeit: Der Campus Sursee öffnete seine Tore. Bis in die 2000er-Jahre wurden Tausende von angehenden Baufachleuten – Maurer, Verkehrswegbauer, Bauführer etc. – durch die Ausbildungsstätte «hindurchgeschleust». Doch die damals schon gute gastronomische und seminar-technische Infrastruktur sollte noch besser ausgelastet werden können. So kam es 2006 zu einem Strategiewechsel: Der Campus Sursee wurde zum Seminar- und Tagungszentrum und mit der vor zwei Monaten eröffneten Sportarena setzt der Campus Sursee einen weiteren Meilenstein. Er etabliert sich damit sowohl im professionellen Sportbereich als Trainings- und Wettkampfstandort als auch im Breitensport als öffentliche Sportstätte für Vereine, Schulen und die Region.

Entwicklung auf nachhaltiger Basis

Grosse Investitionen waren mit dieser Veränderung verbunden, nicht nur bauliche. Ebenfalls eingeführt wurde ein klares Prozessmanagement nach ISO 9001-Standard. Auch die Firmenkultur sollte sich positiv weiterentwickeln. «Für diesen Zweck eignet sich das EFQM-Modell ausgezeichnet», sagt dazu Thomas Stocker, Geschäftsführer der Bildungszentrum Bau AG. Im Rahmen seiner eigenen Abschlussarbeit mit der praktischen Einführung dieses Modells (siehe Interview). Heute zeigt sich der Campus Sursee in verschiedensten Bereichen «excellent»: Eine – mit den Worten von Thomas Stocker – fast schon «verdächtig tiefe» Personalfuktuation aufgrund einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit oder höchste Standards in der Ökologie sind nur einige Bei-

spiele. So hat das Bundesamt für Energie (BFE) kürzlich dem Campus Sursee das Zertifikat «2000-Watt-Areal» verliehen. Auch diese Zertifizierung ist letztlich das Ergebnis einer Zielsetzung, die allen Ausbau- und Erneuerungsplänen zugrunde gelegt worden war: sich stetig und nachhaltig zu verbessern.

Im Gespräch: Thomas Stocker, Geschäftsführer Bildungszentrum Bau AG
Herr Stocker, was bedeutet der Begriff «Excellence» für Sie?

Für mich heisst Excellence, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen. Ferner geht es auch darum, sich über Excellence unternehmerische Freiheiten erarbeiten zu können.

*Campus Sursee arbeitet seit 2015 nach dem EFQM-Modell, schon 2017 erreichten Sie die Stufe R4E**** und jetzt die Nomination für den Award. Sie sind also recht «sportlich» unterwegs.*

Das ist immer eine Frage, wo man startet. 2015 machten wir eine erste Reifegradmessung und durften feststellen: Wir befinden uns bereits auf einem hohen Niveau. Deshalb lag es nahe, sich den Award als Ziel zu setzen. Aber ich möchte festhalten: Wir betreiben Excellence nicht um des Modells willen, sondern für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens.

Welche Herausforderungen konnten Sie dank des Modells «besser» meistern?

Das Modell erleichtert die Verpflichtung zur permanenten Verbesserung. Doch die grösste



Der Campus Sursee (www.campus-sursee.ch) ist sowohl Bildungszentrum für die Baubranche als auch eine Tagungsstätte mit Hotellerie, Gastronomie und Sportarena auf Top-Niveau.



Thomas Stocker, Geschäftsführer der CAMPUS SURSEE Bildungszentrum Bau AG.

Hürde war auch bei uns: Wie bringen wir das Verständnis dafür runter bis zu allen Mitarbeitern? Uns ist es jedenfalls gelungen, die Mitarbeitenden zum Mitdenken zu bewegen. Alle konnten sich einbringen. Unterstützt haben uns dabei auch die Berichte zu unserem Self Assessment.

Aber gleichwohl hat das EFQM-Modell immer noch bei vielen den Ruf, zu komplex zu sein.

Klar: Die Grundlagen des Modells sind in einer Sprache verfasst, die für «gewöhnliche» Mitarbeitende kaum verständlich ist. Meine ersten Erfahrungen zeigten zudem, dass etwa der PDCA-Zirkel auch bei der Geschäftsführung seine Zeit benötigte, bis er konsequent umgesetzt wurde.

Und heute erleichtert das Modell die Rezertifizierungen der ISO-Standards?

Das ist in der Tat so. Nicht vergessen werden sollte dabei, dass die ISO-Standards eine rela-

tiv statische Angelegenheit sind; sie definieren, was man zu erfüllen hat. Doch ich sehe ISO und EFQM nicht als zwei konkurrierende Systeme, denn – richtig eingesetzt – greifen sie ineinander.

Inwiefern sehen Sie im EFQM-Modell auch als gutes Mittel, um in Ihrer Branche wettbewerbsfähig zu bleiben?

Ich bin überzeugt davon. Ich sehe den Campus Sursee als Leuchtturm in unserer Branche. Wir zeigen damit, dass auch in der Baubranche nachhaltig gearbeitet wird. Im Bausektor sind viele Unternehmen ISO-zertifiziert. Sinnvoll wäre es, das Modell mehr in die Ausbildung der Baufachleute zu integrieren. Seitens des Baumeisterverbands sind da erste Gedankenspiele vorhanden. Persönlich kann ich grundsätzlich jedem Unternehmen empfehlen, das EFQM-Modell einzuführen. Es gibt inzwischen viele gute Ausbildungen, um sich das Rüstzeug dazu zu holen. Wichtig aber bleibt: Unbedingt die Mitarbeitenden einbeziehen! ■

Preisträger: Tamedia, Verlagsdienstleistungen Druck & Logistik

«Verbesserungspotenziale nutzen»

Verlagsdienstleistungen Druck & Logistik ist ein Unternehmensbereich von Tamedia (www.tamedia.ch). Wie die gesamte Printmedien-Branche spürt auch die grösste private Schweizer Mediengruppe den wirtschaftlichen Druck. So gilt es, Veränderungen aktiv zu managen, Wirksamkeit und Effizienz ständig zu verbessern.

Thomas Berner

Tamedia Verlagsdienstleistungen Druck & Logistik ist ein Unternehmensbereich der führenden privaten Schweizer Mediengruppe Tamedia. Er besteht aus den vier Organisationseinheiten Centre d'Impression Lausanne, Druckzentrum Bern, Druckzentrum Zürich und der Verlagslogistik. An den drei Druckstandorten werden die eigenen Tamedia-Zeitungen sowie

auch externe Zeitungstitel produziert und bis zum Zusteller oder Verkaufspunkt ausgeliefert.

Tamedia verfolgt eine duale Strategie; sie versucht einerseits die Rentabilität im Bereich der gedruckten Medien zu erhalten und andererseits in digitalen Geschäftsfeldern zu wachsen. Das Zeitungsdruckgeschäft von Tamedia hat sich in einem anspruchsvollen Markt erfolgreich durchgesetzt, insbesondere durch eine konstant hohe Auslastung der

Druckkapazität dank Drittaufträgen, durch eine optimale Beschaffung und durch systematische Effizienzgewinne dank ständiger Verbesserung entlang der Prozesskette Produktion-Transport-Zustellung.

Im folgenden Interview äussert sich Richard Mollet, Leiter Prozesse VLD Tamedia AG, zu den Chancen, die das EFQM-Modell in seinem Unternehmensbereich bietet, und dazu, wie der seit 2012 eingeschlagene Weg weitergeht.

Herr Mollet, was bewog Sie, das EFQM-Modell in Ihrem Betrieb anzuwenden?

Richard Mollet: Das EFQM-Excellence-Modell unterstützt Unternehmen und Organisationen dabei, ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke langfristig auszubauen und nachhaltig zu steigern. Das in der Praxis seit Jahren vielfach bewährte Denkmodell verlangte von uns, dass wir unser tägliches Tun und Wirken ganzheitlich verstehen. Durch die Anwendung des EFQM-Excellence-Modells arbeiten wir mit den relevanten Faktoren für eine nachhaltig erfolgreiche Organisationsentwicklung und sind in der Lage, die eigene Leistungsfähigkeit aktiv zu steuern und systematisch zu verbessern.



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) 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



«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? ■



Luitgardis Sonderegger-Müller.