

Ein Interview mit Vorstandsvorsitzendem Rolf Baumbach

EFQM verändert die Stiftung

1988 gründeten 14 führende europäische Unternehmen die European Foundation for Quality Management (EFQM). Ziel war es damals wie heute, Unternehmensprozesse zu optimieren, Dienstleistungen effektiver zu gestalten und Beziehungen zu Kunden zu verbessern. Mittlerweile sind ca. 800 Organisationen aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen Mitglied geworden. Auch die *Evangelische Stiftung Alsterdorf* hat sich in Zeiten des sich verschärfenden Wettbewerbs und enger werdender Finanzrahmen den Herausforderungen des EFQM Modells für Exzellenz gestellt. Stiftungsvorstand Rolf Baumbach spricht im UMBRUCH Interview über die Anfänge, Zwischenstände und Perspektiven des EFQM-Modells in der Stiftung.

Herr Baumbach, warum haben Sie sich für das EFQM als Qualitätssicherungsinstrument für die Stiftung entschieden?

Die Notwendigkeit, Qualitätssicherung auch für unsere Unternehmensführung zu betreiben, ist seit einigen Jahren immer deutlicher geworden. Zum Teil gibt es gesetzliche Auflagen dafür – es entstehen aber auch Marketingvorteile. Urheber dieses Instruments waren ja Industrieunternehmen wie Siemens, Fiat und andere und ich fand es hilfreich und spannend zu gucken, wie ein Qualitätssicherungsinstrument, das aus der industriellen Welt kommt, auf die soziale Arbeitswelt übertragen wird. Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen mit einer großen Breite von unterschiedlichsten Angeboten, wo eben auch fachspezifische Qualitätssicherungsinstrumente greifen. Das EFQM-Qualitätsmanagement muss sich mit diesen verknüpfen und eine übergreifende Funktion wahrnehmen. Und tatsächlich scheint es in der Lage zu sein, unser ganzes Leistungsspektrum, von der Landwirtschaft über Assistenzdienstleistungen für Menschen mit Behinderung bis hin zur septischen Endoprothetik abzubilden.

Welche Vorstellungen gab es damals bei der Einführung von EFQM?

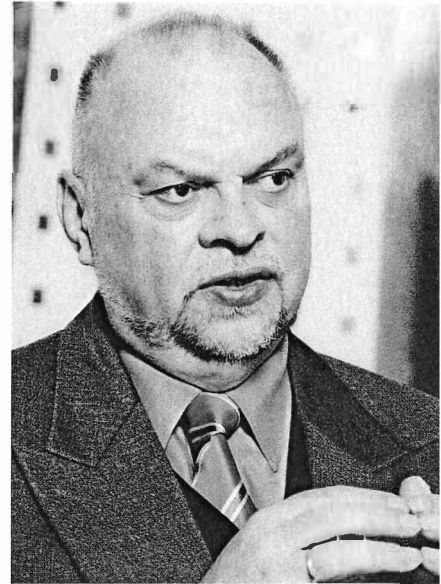
Mit EFQM kann ein wesentlich höherer Grad an Transparenz erreicht werden. Die in der ersten Phase geforderten Selbstbeschreibungen haben die Funktion, sich klare Rechenschaft über den ‚Ist-Zustand‘ zu geben, um daraus Perspektiven im Sinne von Verbesserungen zu entwickeln. Ich verspreche mir davon auch die Möglichkeit einer einheitlicheren Bewertung in der Stiftung, wo wir zur Zeit in den einzelnen Berei-

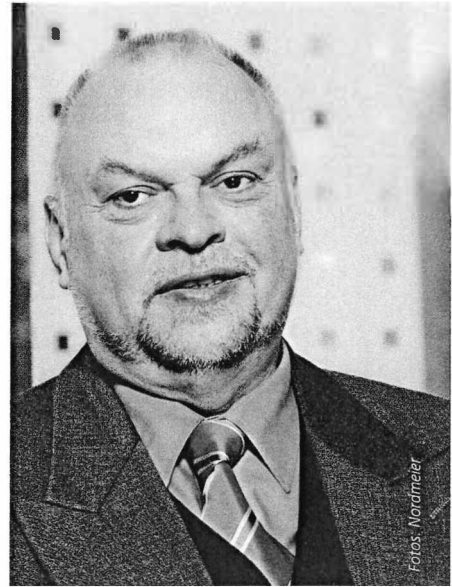
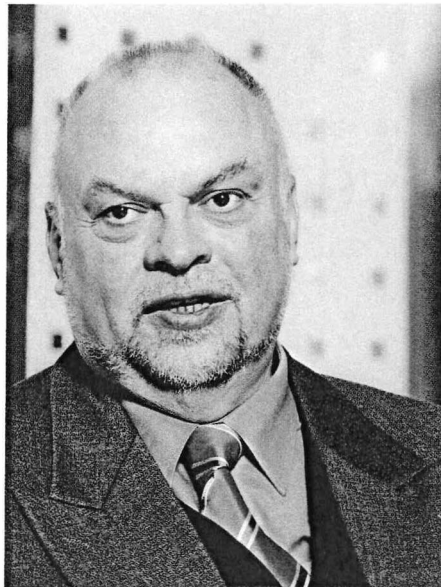
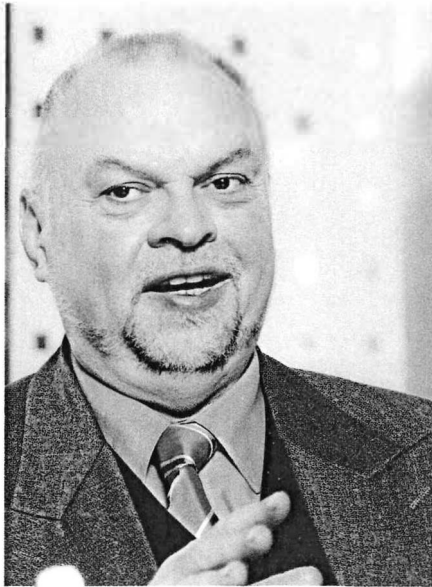
chen stehen. Auf diesem Weg der ständigen Verbesserung betrachtet EFQM verschiedene Faktoren, z. B. den Produktions- oder Dienstleistungsprozess, den Nutzen für die Kunden, die Rolle der Mitarbeitenden, also alles Aspekte, die gerade für unsere Dienstleistungen von besonderer Bedeutung sind. Daher glaube ich, dass EFQM mehr ist als ein reines Qualitätssicherungsinstrument, nämlich ein strategisches Führungsinstrument. Das macht den besonderen Reiz und den Nutzen von EFQM aus.

Welche Zwischenergebnisse hat die Arbeit mit dem EFQM Modell bisher gebracht?

Die Selbstbeschreibungen der einzelnen Stiftungsbereiche haben schon zu einer ganzen Menge konkreter Informationen geführt. Es ist deutlich geworden, wo noch weiße Flecken auf der Qualitäts-Landkarte sind und wo die Region schon zu großen Teilen entdeckt wurde, – wo man also schon bestimmte Dinge festgeschrieben hat und wo noch Lücken sind. Nachfolgend können diese Lücken dann mit entsprechend definierten Projekten nach und nach geschlossen werden. Dieser Prozess ist von großer Bedeutung für die Stiftung.

Kann man übergreifend sagen, was EFQM für die Mitarbeitenden an Veränderungen gebracht hat? Ich denke, EFQM hat schon heute zu einem höheren Grad von Beteiligung geführt. Unabhängig von den Hierarchieebenen gibt es eine stiftungsweite Vernetzung der Qualitätsbeauftragten. Sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben eine Assessorenausbildung erfolgreich abgeschlossen und etliche sind inzwischen auch als Validatoren qualifiziert. Durch die Eruierung der Fakten, durch Befragungen u.a. hat sich für die Mitarbeiter wesentlich mehr Transparenz ergeben – Fragen wie die folgenden werden beantwortbar: Wie lauten unsere Konzepte und Zielsetzungen für die nähere und fernere Zukunft? Was wollen und müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen? Wie stehen wir im Vergleich zu anderen da? Was denken andere Fachleute und Unternehmungen über unsere Leistungen? Und nicht zuletzt: Was sagen unsere Kunden?





Zur Außendarstellung der Stiftung. Wie wird die Stiftung heute von Unternehmen, Klienten und Interessierten wahrgenommen?

Vorweg – EFQM ist das modernste Qualitätssicherungsinstrument und insofern passt es zu vielen anderen Entwicklungen der Stiftung in den letzten Jahren. Stichworte sind hier: Community Care oder die Geländekonversion. In all diesen Bereichen bewegen wir uns auf einem hohen Niveau. Das wird sehr wohl von außen wahrgenommen – übrigens häufig positiver als von manchen innerhalb der Stiftung.

Welche Rolle spielt das diakonische Profil oder auch die protestantische Ethik in diesem ganzen Prozess in der Außenwahrnehmung – auch im Rahmen von EFQM?

Hier kommt ein ganz wichtiger Teil des EFQM-Modells zum Tragen, nämlich die Unternehmensführung mittels Leitbildern und Werten, die von den Führungskräften mit Überzeugung getragen werden sollen und breit in der Mitarbeiterschaft verankert sind. In den Konzepten insbesondere in der Behindertenhilfe – Stichwort Community Care – geht es um Freiheit, Verantwortung und Individualität, urprotestantische Werte, die neu belebt werden. Das ist etwas, was uns gegenüber anderen Einrichtungen, die eher noch dem alten Bild der Anstalt entsprechen, unterscheidet. Ich kenne kaum Einrichtungen in der Bundesrepublik, die mit dieser Deutlichkeit sagen, sie wollen die Individualität des einzelnen Menschen mit Assistenzbedarf wahrnehmen und dies auch durch spezifizierte Angebote würdigen.

Wie wird Ihre Arbeit als Vorstand dieser Einrichtung durch EFQM beeinflusst?

Mir wird mit diesem sehr differenzierten Gesamtprozess quasi eine Landkarte der Stiftung vermittelt. Darin wird mir deutlich, wo weiße Flecken sind, wo wir etwas tun müssen. Für mich ist das

handlungsleitend und gibt mir eine strategische Perspektive, an welchen Stellen wir Prioritäten setzen und an welchen Stellen wir uns noch entwickeln müssen. Durch die Anwendung des EFQM-Modells vertiefen wir den Einblick in die verschiedenen Prozesse der Stiftung und erweitern zugleich die Freiheit des unternehmerischen Handelns der einzelnen Führungskräfte. Auch darin erkenne ich das protestantische Gedankengut.

Was sind die Wünsche für die Zukunft in Bezug auf die Außenwahrnehmung und die gesellschaftliche Mitverantwortung, die EFQM ja auch sehr stark betont?

Es würde mir Spaß machen, in den 'sportlichen Wettbewerb' um den 'Ludwig Erhard Preis' der deutschen EFQM-Sektion einzutreten, also eine stiftungsübergreifende Fremdbewertung zu erhalten, um einfach einmal zu schauen, welchen Stand – ermittelt durch eine Punktzahl – wir denn im Vergleich zu den Einrichtungen haben, die sich diesem Prozess schon länger unterzogen haben. Da wäre ich gespannt auf das Ergebnis. Dabei gut abzuschneiden wäre eine wichtige Sache. Noch wichtiger ist es, dass wir dadurch jede Menge Anregungen erhielten, um uns weiter zu verbessern. In Zusammenhang mit einer solchen Preisvergabe Anerkennung zu erhalten, das würde sich deutlich für eine weitere Imagesteigerung der *Evangelischen Stiftung Alsterdorf* bemerkbar machen. Was wir jetzt schon erreicht haben – mit der Öffnung und Belebung des Stiftungsgeländes – wird uns ja heute schon als bedeutende gesellschaftliche Leitung attestiert.

Herr Baumbach, wir danken Ihnen für das Gespräch.

AS/HGK