

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 79 (2008)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Curaviva Schweiz : "Wichtig ist die Motivation, die hinter der Zertifizierung steht"  
**Autor:** Hansen, Robert / Herzog, Kurt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803627>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Curaviva Schweiz

# «Wichtig ist die Motivation, die hinter der Zertifizierung steht»

■ Robert Hansen

**Curaviva Schweiz liess sich zertifizieren. Doch welchen Nutzen bringt ein solches Zertifikat? Mit dem Managementsystem sei ein wichtiger Grundstein gelegt worden, die Arbeiten effizienter und strukturierter angehen zu können, sagt Berater Kurt Herzog, der die Zertifizierung begleitet hat.**

■ *Welches war Ihre bisher schwierigste Zertifizierung?*

Kurt Herzog: Selbstverständlich nenne ich keine Namen – Curaviva Schweiz war nicht die schwierigste (lacht). Ein ganz schwieriger Zertifizierungsprozess fand in einem Unternehmen in der Softwareentwicklung für das Gesundheitswesen statt. Dieses wechselte in drei Jahren drei Mal die Besitzer, verbunden mit Fusionen. Das gab Verzögerungen im ganzen Prozess, auch die Vorstellungen der Konzernleitung änderten sich. Das war extrem schwierig.

■ *Haben Sie Fälle erlebt, in denen Firmen nicht zertifiziert werden konnten?*

Herzog: Nein.

■ *Sie begleiten für das Beraternetzwerk Procede Schweizer Firmen, die sich zertifizieren lassen wollen. Gibt es Firmen, Organisationen oder Betriebe, die sich dafür gar nicht eignen?*

Herzog: Grundsätzlich eignet sich jede Organisation, ob gross oder klein. Sogar ein Einzelunternehmer kann sich zerti-

fizieren lassen. Wichtig ist die Motivation, die dahintersteht. Wenn der Druck nur von aussen kommt und ein Kunde einem Unternehmen vorschreibt, es könne nur liefern, wenn der Betrieb zertifiziert ist, kommt dieser Prozess nicht gut heraus. Wenn man aber aus innerer Überzeugung die Prozesse optimieren und eine Verbesserungskultur erreichen will, dann ist das System für jede Organisationsform geeignet. Ich habe mir sogar schon überlegt, eine Familie zu zertifizieren; es geht ja um klare Spielregeln, um Werkzeuge, klare Prozesse. Das wäre spannend. Es sind keine Grenzen gesetzt.

■ *Hat bereits eine angefragt?*

Herzog: Nein (lacht).

■ *Sie haben den äusseren Druck erwähnt. Wie häufig kommt es vor, dass sich Firmen nur aus Marketinggründen zertifizieren lassen?*

Herzog: Seit der Normenrevision im Jahr 2000 zertifizieren die Unternehmen eher aufgrund eigener Überzeugung. Früher war das anders. In der Baubranche beispielsweise galt, dass sich an öffentlichen Ausschreibungen nur zertifizierte Firmen beteiligen konnten. Das löste einen Zertifizierungsboom aus. Jedes Unternehmen wollte möglichst schnell zu so einem Zertifikat kommen. Das ist natürlich nicht sinnvoll, wenn nur das Papier im Vordergrund steht.

■ *Wie häufig ist das heute noch der Fall?*

Herzog: Aufgrund meiner Erfahrungen würde ich sagen, dass 80 bis 85 Prozent aus innerer Überzeugung diesen Prozess angehen. Mit dem Zertifikat kann man nicht mehr glänzen. Es wird vorausgesetzt.

■ *Also hat auch die Zertifizierung selber einen betriebswirtschaftlichen Nutzwert erfahren und wird nicht mehr als lästige Pflicht verstanden?*

Herzog: Die Zertifizierung entwickelte sich aus der Qualitätssicherung im Maschinenbau. Die Produktequalität stand im Vordergrund. Dann hat man erkannt, dass diese Systeme auch in allen anderen Bereichen anwendbar sind. Wir haben bald gesehen, dass es eigentlich auch ein Führungsinstrument ist. Man sprach fortan nicht mehr von Qualitätssicherung, sondern von Qualitätsmanagement und von Managementsystemen. Das System kann grossen Nutzen bringen und deshalb ist auch die Motivation heute viel höher, es einzuführen.

■ *Treffen Sie bei ihrer Arbeit häufig auf falsche Prozesse?*

Herzog: Falsche nicht. Ich würde sagen: Weniger gut optimierte ...

■ *... eine diplomatische Antwort ...*

Herzog: Es wäre vermessen, von falschen Prozessen zu sprechen. Aufgrund der langjährigen Erfahrung, die wir besitzen – ich bin seit 17 Jahren in diesem Metier tätig – erkenne ich Probleme schon.

■ *Wie bezeugen Ihnen die Mitarbeitenden, die eine Tätigkeit «schon immer so gemacht haben», wenn Sie mit der Aussensicht Verbesserungspotenzial nachweisen?*

Herzog: Ich versuche aufzuzeigen, welches Potenzial man hat. Es ist mir noch nie passiert, dass solche Vorschläge abgelehnt worden sind, und ich wurde auch nie als Besserwisser betitelt. Meistens sind die Leute

dellieren, also mit Inhalt zu füllen. Die Leute werden befähigt, diese anzuwenden. Im Kanton Zug habe ich bereits einen Verband länger betreut. Ich kenne die Systematik in einem Verband.

■ *Was tickt anders? Laufen die Uhren langsamer?*

Herzog: Es gibt andere Mechanismen. Wir haben andere Strukturen. Im Vorstand sind häufig Milizler. Das macht

*besser kennen gelernt. Wohin entwickelt sich der Verband Ihrer Meinung nach?*

Herzog: Das ist schwierig zu beantworten. Curaviva soll ein kundenorientierter Verband sein, der sich stetig verbessert und hinterfragt. Die Bedürfnisse der Beteiligten sollen mit einbezogen werden. Dann wird analysiert: «Sind wir auf Kurs?» Eine wesentliche Neuerung ist der Strategiefindungsprozess. Der Grundstein ist gelegt.



«Das Managementsystem ist für jede Organisationsform geeignet», sagt Kurt Herzog.

Fotos: roh

dankbar. Aber man muss die Überlegungen klar aufzeigen können.

■ *In Ihrer Referenzliste sind viele Firmen aus dem technischen- oder dem Transportbereich aufgeführt. War Ihre Arbeit in einem Verband eine komplett neue Aufgabe, oder sind Sie die Arbeit bei Curaviva Schweiz gleich angegangen wie in einer Lagerhalle?*

Herzog: Die Vorgehensweise ist branchenunabhängig. Es geht ja darum, die Prozesse zu identifizieren und zu mo-

es manchmal etwas schwieriger, braucht manchmal etwas mehr Überzeugung. Es geht bei einer klaren Führungsstruktur schon etwas schneller.

■ *Hängt das auch damit zusammen, dass ein Verband nicht direkt in einem Wettbewerb steht wie die Industrie?*

Herzog: Das ist sicher auch ein Grund.

■ *Sie haben Curaviva Schweiz über ein halbes Jahr aus einer Aussensicht immer*

■ *War der Verband zu wenig kundenorientiert und hat einfach seine Arbeit gemacht?*

Herzog: Das möchte ich nicht unterstellen. Aber bisher gab es keinen vom Leitbild bis hin zu den Zielen und Massnahmen durchgehenden Strategiefindungsprozess. Der wurde zusammen mit neuen Kundenbefragungs-Instrumenten nun eingeführt. Wenn man das konsequent durchzieht, holt man die Bedürfnisse der Beteiligten besser ab. Der Verband muss jetzt beweisen, dass er das kann.



Management-Kompetenz für Führungspersönlichkeiten im Gesundheitswesen

## Master of Advanced Studies in Health Service Management



60 Tage berufsbegleitend, mit den Zertifikatslehrgängen Management und Politik im Gesundheitswesen, Planungs- und Führungsinstrumente im Gesundheitswesen, Leadership und Führung im Gesundheitswesen. Start: 16. Oktober 2008

Weitere Informationen auf [www.fhsg.ch/mas-ism.ch](http://www.fhsg.ch/mas-ism.ch).

FHS St.Gallen, Management-Weiterbildungszentrum, Teufener Strasse 2,  
CH-9000 St.Gallen, Tel. + 41 71 228 63 28, [management@fhsg.ch](mailto:management@fhsg.ch)



[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)  
Mitglied der Fachhochschule Ostschweiz

## CURAVIVA Weiterbildung

Ethik-Beratung – ein Engagement mit Zukunft!

### Nachdiplomkurs EPOS

#### Ethische Prozesse in Organisationen im Sozialbereich

Weiterbildung zur Ethik-Moderatorin/zum Ethik-Moderator

Speziell für Fach- und Führungspersonen aus dem Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich.

EPOS

- verbindet ethische Prozesse in Organisationen nach einem erprobten Verfahren,
- hilft in Organisationen eine Kultur bewusster ethischer Entscheidungsfindung zu entwickeln,
- qualifiziert Sie in einem sensiblen Umfeld ethisch relevante Fragestellungen zu erkennen und ethische Prozesse zu begleiten.

**Dauer** September 2008 bis Juni 2009, 22 Tage

**Ort** Luzern

Bestellen Sie das Detailprogramm!

#### Weitere Informationen:

CURAVIVA Weiterbildung Abendweg 1 6006 Luzern  
Tel. 041 419 72 62 [www.weiterbildung.curaviva.ch](http://www.weiterbildung.curaviva.ch)

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

### Certificate of Advanced Studies CAS Gerontologische Pflege

Die Zahl hochaltriger Menschen nimmt stetig zu. Die Komplexität von Gesundheitsproblemen im Alter erfordert ein Miteinander von präventiven, kurativen, rehabilitativen und palliativen Massnahmen zur bestmöglichen Erhaltung der Lebensqualität. Das setzt hohe Anforderungen an eine gerontologisch orientierte Pflegepraxis. Der CAS vermittelt vertieftes Wissen und Fähigkeiten auf der Basis evidenzbasierter Pflege.

#### Zielgruppe

Pflegefachpersonen mit Praxisbezug zur Pflege hochaltriger Menschen

#### Beginn und Dauer

22. September 2008 – 8. April 2009

#### Ort

Institut Neumünster, Neuweg 12, Zollikerberg/Zürich

#### Informationsabende

- 10. April 2008, 18.30 Uhr:  
Hotel Glockenhof, Sihlstr. 31, Zürich (Nähe Hauptbahnhof)
- 7. Mai 2008, 18.30 Uhr:  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Riggenbachstr. 16, Olten (Nähe Bahnhof)
- 2. Juni 2008, 18.30 Uhr:  
Hotel Glockenhof, Sihlstr. 31, Zürich (Nähe Hauptbahnhof)

#### Information und Anmeldung

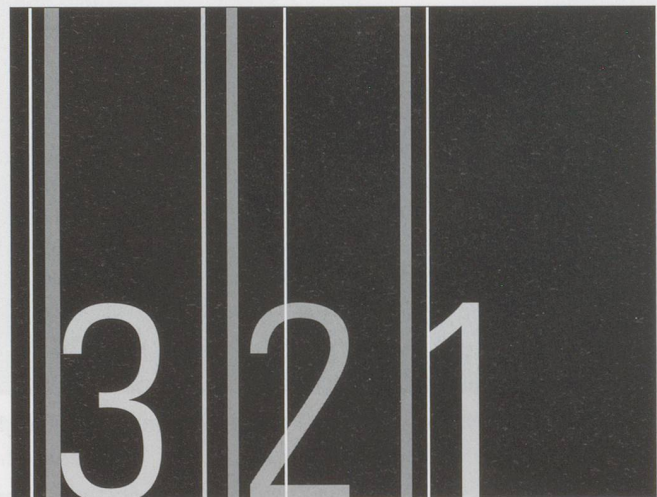
- Ursula Wiesli, MNS, T +41 (0)44 387 54 44  
[ursula.wiesli@institut-neumuenster.ch](mailto:ursula.wiesli@institut-neumuenster.ch)
- Evelyn Huber, MNS, T +41 (0)44 397 38 33  
[evelyn.huber@institut-neumuenster.ch](mailto:evelyn.huber@institut-neumuenster.ch)

Dieser CAS ist Teil des Masterstudienganges MAS  
in Gerontological Care.

[www.gerontologicalcare.ch](http://www.gerontologicalcare.ch)



**Institut Neumünster**  
Bildung – Forschung – Entwicklung



## Heute starten – morgen führen.

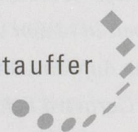
Optimieren Sie Ihre Führungskompetenz.

Mit einer Managementausbildung für Kader im Gesundheitswesen.  
Mit einem anerkannten Abschluss.

wittlin stauffer  
Unternehmensberatung und  
Managementausbildung  
Schmelzbergstrasse 55  
8044 Zürich

Telefon 044 262 12 86  
[info@wittlin-stauffer.ch](mailto:info@wittlin-stauffer.ch)  
[www.wittlin-stauffer.ch](http://www.wittlin-stauffer.ch)

wittlin stauffer



■ *Trotzdem war zu wenig in den Köpfen verankert, was eigentlich das Zentrale eines Verbandes ausmacht: die Mitglieder.*

Herzog: Man muss differenzieren. Bei der Interessenvertretung mag das vielleicht stimmen. Wir haben aber auch einen Bildungsbereich. Dort erfuhr ich das nicht so. Dieser ist sehr stark kundenorientiert, weil er ja auch im Markt steht und der Wettbewerb besser spürbar ist.

■ *Was bringt dem Verband die Zertifizierung?*

Herzog: Das Gleiche wie jeder anderen Organisation: gesicherte Prozesse, dadurch weniger Know-how-Verlust. Das Einarbeiten neuer Mitarbeiter wird dadurch auch einfacher.

■ *Wo hat der Verband noch am meisten Hausaufgaben zu erledigen?*

Herzog: Im Führungsprozess. Das ist aber nicht nur bei Curaviva so. Hier konnten wir einen echten Meilenstein setzen, indem wir eine Projektablaufs-

struktur implementiert haben. Da sehe ich eine grosse Herausforderung für den Verband. Wenn man das richtig macht, bringt das sehr viel. Der Führungsprozess muss hinsichtlich Durchgängigkeit verbessert werden. Wir beginnen beim Leitbild: Dieses muss ich berücksichtigen, wenn ich mir die Frage stelle, wohin die Reise gehen soll. Das Leitbild formuliert Werte, gelebte und angestrebte. Ich muss immer hinterfragen, ob sie noch stimmen. Bei den angestrebten Werten muss ich mir überlegen, was ich tun muss, um diese zu erreichen. Also muss ich ein strategisches Ziel haben, dieses messen und kontrollieren. Dieser Prozess wurde neu aufgesetzt und bringt einen grossen Nutzen.

■ *Welchen?*

Herzog: Man muss Fortschritte kontinuierlich überprüfen. In der Geschäftsleitung wurde beispielsweise das quartalsweise Reporting über die strategischen Ziele neu definiert. Das war bei Curaviva bisher in dieser Systema-

tik nicht der Fall. Man hat sich zwar sehr vieles vorgenommen, aber nicht unbedingt konsequent zu Ende verfolgt – war zumindest mein Eindruck.

■ *Sie sagen, veränderte Führungsprozesse würden in vielen Betrieben eingeführt. Ist es generell so, dass die Leute zu wenig Führungserfahrung haben?*

Herzog: Nein. Die meisten Firmen haben ja ein Leitbild, ein Hochglanzpapier, das an einer Wand hängt. Wenn ich aber den Führungsprozess betrachte, fehlt mir immer der Bezug dazu. Ich treffe selten einen Unternehmer, der mehrmals pro Jahr selbstkritisch in den Spiegel schaut und sich fragt, ob die Werte auch gelebt werden. Diese Konsequenz meine ich damit. Sonst brauche ich kein Leitbild. Dann ist es eher ein «Leidbild».

■ *Curaviva Schweiz hat verschiedene recht autonome Abteilungen und Fachbereiche an drei verschiedenen Standorten. Netzwerke sind sehr wichtig. Wie wird eine Vernetzung gefördert, und wie kann Curaviva Schweiz dies tun?*

Herzog: Wir haben auch bei der Zertifizierung lange diskutiert. Bei den vielen autonomen Bereichen ist es schwierig abzuschätzen, was auch für Aussenstehende wichtig ist. In allen Bereichen gibt es Projekte, die jeder nur aus seiner Optik betrachtet. Nun haben wir eine zentrale Projektliste, die aufzeigt, wer woran arbeitet. Das ist bereits eine gute Vernetzung. Dann wurde der ganze Marketingauftritt bisher etwas stiefmütterlich behandelt. Auch dieser Bereich wird zentralisiert aufgebaut.

■ *Das bedingt, dass die Leute realisieren, dass sie selber eine Verantwortung tragen, diese Informationen in den nun bestehenden Netzwerken auch abzuholen.*

Herzog: Wenn ich einen Auftrag erfüllen muss, mir aber einige Informationen fehlen, kann ich nicht die Faust im

### Eine Investition, die sich auszahlt

Curaviva Schweiz hat den im Jahr 2006 eingeleiteten Zertifizierungsprozess im Dezember 2007 abgeschlossen. Peter Haas, verantwortlich für den Bereich Finanzen/Administration bei Curaviva Schweiz sowie für die Koordination der Zertifizierung des Verbandes, spricht von einem Erfolg: «Wir haben mit dem Managementsystem eine gemeinsame Plattform geschaffen. Die Fach- und Geschäftsbereiche, die bisher ihre eigenen Tools brauchten, haben nun eine Basis erhalten; alle Unterlagen sind zentral an einem Ort abgelegt, es gibt keine Redundanzen. Das wird von den Mitarbeitenden sehr geschätzt.» Wichtige Geschäftsprozesse seien hinterfragt worden. Viele Prozesse seien zwar bereits in den Köpfen vorhanden gewesen, aber nicht in einem Flussdiagramm oder in einer Tabelle erfasst worden. Das Managementsystem sei von den Mitarbeitenden als positiv empfunden worden: «Es wurde versucht, von Anfang an die Mitarbeitenden mit einzubeziehen statt einfach ein System überzustülpen. Das Engagement in den Arbeitsgruppen war sehr gross; anfängliche Kritik, ob die Zertifizierung nötig sei, hat sich sehr schnell gelegt.»

Die Zertifizierung hat den Verband rund 130 000 Franken gekostet. «Das Ergebnis ist das investierte Geld sicher wert», betont Peter Haas. «Wir haben das ganze administrative System von Curaviva Schweiz vereinfacht und verlieren weniger Zeit bei der Vorlagenerstellung. Das Managementsystem hat allgemein zu einer Verbesserung der Leistungen bei Curaviva Schweiz geführt.»

(roh)

Hosensack machen. Dann muss ich die Informationen holen. Es gibt eine Hol- und eine Bringschuld. Das ist wichtig. In den Kommunikationsprozessen ist es so verankert. Nun muss es noch in den Köpfen präsent sein.

■ *Haben Sie Bereiche erlebt, wo Prozesse bereits verankert waren und Sie gar nicht mehr viel einbringen mussten?*  
Herzog: Der Finanzbereich war wie in den meisten anderen Unternehmen gut geregelt. In diesem Bereich müssen ohnehin Richtlinien erfüllt werden. Die Revisionsgesellschaften haben klare Forderungen. Ein «best practice» erhielt bei der Zertifizierung der Bildungsbe- reich. Der Feedbackprozess in Bezug auf die Ausbildung, wie man diesen auswertet und dann die Angebote optimiert, ist wirklich stark. Da musste man nichts verändern, sondern nur aufschreiben, wie wir es machen. Dies hat mich wie später auch die externen Auditoren sehr überzeugt.

■ *Haben Sie das Gefühl, dass man die heutigen Abläufe, wie sie vorgegeben sind, im Verband auch lebt?*  
Herzog: Wir haben oftmals die Praxis beschrieben und die bereits gut gelebten und gut funktionierenden Prozesse dokumentiert. Wir haben damit ein Nachschlagewerk geschaffen. Nun wissen alle, welche Tools es für eine Projektabwicklung braucht. Richtig aufgesetzt, ist die Gefahr auch nicht gross, dass es nicht gelebt würde. Das Managementsystem ist ja nichts anderes als unser Werkzeugkoffer, mit dem wir arbeiten. Wenn man die bestehende Praxis beim Aufbau eines solchen Systems nicht beachten würde und alles neu machen will, dann verkümmert das System. Das wurde früher oft falsch gemacht. Das war auch ein Vorwurf an die Zertifizierungsgesellschaften, aber auch an die Beraterunternehmen. Diese müssen die Bedürfnisse des Kunden spüren. Eine totale Normengläubigkeit wäre falsch. Das System muss für das Unternehmen

sein, dann funktioniert es auch. Keine Norm schreibt vor, wie man etwas machen muss. Sie sagt nur, dass man die Prozesse festlegen und laufend optimieren muss. Wenn wir das zu kompliziert beschreiben, ist nicht die Norm schuld. Dann haben wir Berater etwas falsch gemacht. Wenn das System praxisorientiert aufgebaut worden ist, kann es gar nicht zum Papier-tiger werden.

■ *Wie wurde der Werkzeugkoffer zusammengestellt und ausgestattet, und waren die «Handwerker» offen gegenüber diesem Prozess?*  
Herzog: Das war der ausschlaggebende Punkt, weshalb Curaviva Schweiz den Prozess in Gang setzen wollte. Die Leute waren bereits beim Start begeistert und sahen, wie alles miteinander verknüpft wird. Das überzeugte das Personal und motivierte es auch, mitzuarbeiten.

■ *War die Akzeptanz bei Curaviva Schweiz sogar höher als in anderen Betrieben?*  
Herzog: Ich möchte keine Wertung abgeben. Wenn man begriffen hat, dass dieser beschriebene Werkzeugkoffer allen dient und jeder mitgestalten kann, dann ist die Akzeptanz da.

■ *Welche Noten haben die Experten beim Audit vergeben?*  
Herzog: Ich habe überall kompetente Ansprechpartner angetroffen und hatte selber Freude bei der Zertifizierung. Die Leute haben sehr offen sagen können,



«Heute zertifizieren sich Unternehmen meist aus eigener Überzeugung.»

wo sie was finden, und haben sich in ihren Systemen sehr gut zurechtgefunden. Die Auditoren haben einige Male gestaunt, und die Arbeit hat sie überzeugt.

■ *Sie haben eingehend von Ihrer eigenen Erfahrung gesprochen. Wie wurde Ihr Erfahrungsschatz durch die Arbeit mit Curaviva Schweiz erweitert?*  
Herzog: Curaviva war für mich ein spannendes Projekt. Der Bereich Interessenvertretung ist nicht so richtig greifbar. Im Findungsprozess mussten wir lange überlegen, wie dieser definiert werden soll. Lobbyarbeit kann nicht so richtig in einem Prozessablauf beschrieben werden. Da braucht es einige Spielregeln und gewisse Anhaltspunkte. Man kann und soll nicht immer alles klar strukturieren nach Prozessen. Das ist auch für mich eine wertvolle Erfahrung. Gewisse Dinge muss man auch bewusst offen lassen. Es braucht fähige Leute, dann funktioniert das auch. ■