

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 79 (2008)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Internes Kontrollsystem : eine Chance, wenn es nicht bei einer Papierübung bleibt  
**Autor:** Steiner, Barbara  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-803662>

### **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>**

Internes Kontrollsystem

# Eine Chance, wenn es nicht bei einer Papierübung bleibt

■ Barbara Steiner

**Neu müssen grössere Heime und Institutionen von Gesetzes wegen über ein Internes Kontrollsystem (IKS) verfügen. Die Berner «Tilia Stiftung für Langzeitpflege» hat im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagement-Projekts schon viel Aufbauarbeit geleistet.**

Qualität? Kontrolle? Risiko? Für die Pflegefachfrau haben die Begriffe eine andere Bedeutung als für den Küchenchef, der Arzt verbindet damit nicht das Gleiche wie die kaufmännische Mitarbeiterin. In der «Tilia Stiftung für Langzeitpflege» mit Pflegezentren in Bern-Wittigkofen, Ittigen und Köniz kam dies deutlich zum Ausdruck, als vor zweieinhalb Jahren die Entwicklung eines Qualitätsmanagements in Angriff genommen wurde. «Bevor wir uns an die eigentliche Arbeit machen konnten, mussten wir eine gemeinsame Sprache entwickeln», sagt Direktionspräsident Dieter Hannich rückblickend. Grundsätzlich konnte das Projekt jedoch auf einer soliden Basis gestartet werden: Bereits die Zusammenführung der drei Pflegezentren unter das Dach einer Stiftung im Jahr 2003 und eine Umstrukturierung im 2004 hatten es mit sich gebracht, dass elementare Fragen zu Ausrichtung und Organisation beleuchtet wurden. «Wir mussten nicht bei null beginnen. Trotzdem war ein grosser Effort zu leisten», so Hannich. Insgesamt 20 interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppen mit Mitgliedern aus den drei Standorten legten Ziele

und Kontrollgrössen für die verschiedenen Bereiche der Institution mit rund 360 Betten, 565 Mitarbeitenden (dazu kommen rund 100 Lernende und Praktikanten), 403 Vollzeitstellen und 41 Millionen Franken Umsatz fest und definierten Abläufe und Zuständigkeiten.

Bestandteil des Qualitätsmanagements ist das Interne Kontrollsystem (IKS). Die Auseinandersetzung mit dem Thema und die bereits realisierten Massnahmen verschaffen Tilia eine komfortable Position in der Umsetzung des neuen Revisionsrechts. Dieses ist seit Januar 2008 in Kraft und sieht für wirtschaftlich bedeutende Unternehmen eine ordentliche Revision vor. Dabei hat die Revisionsstelle unter anderem zu prüfen, ob ein Internes Kontrollsystem existiert. Die Bestimmung gilt auch für Heime und Institutionen, wenn sie innerhalb von zwei aufeinanderfolgenden Jahren zwei dieser drei Kriterien erfüllen: Bilanzsumme von 10 Millionen Franken, Umsatz von 20 Millionen Franken, 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt. Bei Tilia hat die Revisionsstelle der Stiftung die Situation schon analysiert: «Uns wurde attestiert, bereits vorbildlich für die neuen Vorschriften gewappnet zu sein», stellt Hannich fest.

## Klare Abgrenzungen

Handlungsbedarf besteht allerdings auch bei Tilia noch: Vor allem im

Bereich des Risikomanagements orteten die Revisionsexperten einige Lücken. Es geht laut Hannich nun darum, zu überprüfen, welcher Risiken sich die Institution bewusst sein muss und wie diesen zu begegnen ist. Konkret sei denkbar, dass Versicherungen modifiziert werden. «Allenfalls ist es auch möglich, im Betrieb noch mehr Vorkehrungen für die Sicherheit von Mitarbeitenden, Bewohnerinnen und Bewohnern zu treffen», erläutert der Direktionspräsident und weist darauf hin, dass Tilia schon heute einen Sicherheitsbeauftragten beschäftigt. Die Optimierungen im Risikomanagement laufen parallel zur den Vorberei-

## Tagung zum Thema IKS

Curaviva Schweiz führt am 20. August in Olten eine Tagung zum Thema «Internes Kontrollsystem (IKS)» durch. Ruud Flemming, Professor am Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich, bietet den Teilnehmenden einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen und die Rahmenbedingungen, die es beim Aufbau eines IKS zu berücksichtigen gilt. Direktionspräsident Dieter Hannich zeigt auf, wie die «Tilia Stiftung für Langzeitpflege» das IKS im Rahmen eines umfassenden Ansatzes eines Qualitätsmanagements umsetzt (siehe Haupttext). Nähere Informationen zum Anlass und zu den Anmeldeformalitäten finden sich auf [www.curaviva.ch](http://www.curaviva.ch) unter Veranstaltungen.

(bas)

tungsarbeiten für den offiziellen Start des Qualitätsmanagements im kommenden Herbst. Dazu gehört beispielsweise eine ausgeklügelte Software, die es den Mitarbeitenden künftig ermöglicht, am Bildschirm genau die Daten abzurufen, die für ihren Aufgabenbereich relevant sind und für welche sie, unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen, die Zugriffsberechtigung haben. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter erhält in einer Matrixstruktur eine exakte Position. Daraus lässt sich ablesen, über welche Aufgaben und Kompetenzen sie oder er verfügt. Die Entwicklung einer prozessorientierten Datenablagestruktur stellte laut Hannich eine grosse Herausforderung dar. Verstärkter Einsatz und Einfühlbarkeit werden denn auch vor allem vom Kader in der ersten Zeit der Umsetzung des Qualitätsmanagements erwartet: Es gelte, allfälligen Berührungspunkten der Mitarbeitenden gegenüber neuen Arbeitsmethoden konstruktiv zu begegnen, so Hannich.

### Aufwand zahlt sich aus

Die Investition von sehr viel Zeit ins Qualitätsmanagement habe sich auf jeden Fall gelohnt, bilanziert Hannich schon heute – und zwar nicht in erster Linie wegen bereits umgesetzter Sofortmassnahmen und erfüllter IKS-Vorschriften: «Die Mitarbeitenden sind enger zusammengerückt, sie begegnen sich bereichsübergreifend mit mehr Verständnis und ziehen viel mehr am gleichen Strick als früher», beobachtet Hannich. Das Arbeitsklima habe sich positiv verändert, was nicht zuletzt auch den Bewohnerinnen und Bewohnern zugute komme. Für Hannich ist klar: «Es lohnt sich für jede Institution, sich mit dem Thema Qualität zu befassen.» Kleinere Heime könnten das Projekt allenfalls etappenweise angehen. Tilia hat sein Modell auch schon anderen Einrichtungen zur Verfügung gestellt – nicht zum



Das Pflegezentrum Wittigkofen ist eine der drei Pflegeeinrichtungen der Tilia-Stiftung.

Foto: zvg

unreflektierten Kopieren, sondern als Grundlage für eigene, auf die spezifischen Bedürfnisse angepasste Konzepte: «Wenn es bei einer Papierübung bleibt, ist die Chance vergeben, die der Aufbau eines Qualitätsmanagements in sich birgt.» Bewährt hat sich nach Ansicht Hannichs der Beizug eines externen Begleiters zur Planung und Lancierung des Projekts. In dieser Phase könnte vieles schief laufen und das Ganze zum Scheitern bringen. Eine Gefahr sieht Hannich – er absolviert berufsbegleitend eine Ausbildung zum Qualitätsmanager – darin, dass

ein Qualitätsmanagement nach der Implementierung nicht die nötige Pflege erhält: «Ohne ständige Überwachung und Wartung bringt das beste System früher oder später nicht mehr viel.» Tilia hat deshalb eine Stabsstelle Qualitätsmanagement mit Weisungskompetenzen geschaffen; eine weitere Person zeichnet dafür verantwortlich, dass die interne Kommunikation sichergestellt ist. ■

Weitere Informationen: [www.tilia-stiftung.ch](http://www.tilia-stiftung.ch)