

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 90 (2019)  
**Heft:** 6: Digitalisierung : Chancen und Herausforderungen

**Buchbesprechung:** Excellence im Schweizer Gesundheitswesen [Eveline Mettier-Wiederkehr]

**Autor:** Wicki, Roger

#### **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:** 29.01.2026

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

So führt ganzheitliche Unternehmensentwicklung zu nachhaltigem Erfolg

# Menschen, Prozesse und Ergebnisse

Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleitern stellt sich immer wieder die Frage: Welche Vision haben sie für ihre Institution, und mit welchen Strategien wollen sie diese erreichen? Das Buch «Excellence im Schweizer Gesundheitswesen» zeigt, wie man Antworten darauf findet.

Von Roger Wicki

Welche Vision haben Sie für Ihre Institution, und mit welchen Strategien wollen Sie diese erreichen? Welche Ergebnisse wollen Sie erzielen und mit welchen Kennzahlen diese überprüfen? Wie verfolgen Sie Trends und Entwicklungen und nehmen diese in Ihre Strategie auf? Wie stellen Sie sicher, dass sich alle Mitarbeiter an der Weiterentwicklung der Institution beteiligen? Und vor allem: Haben Sie auf diese Fragen entsprechende Antworten?

Eveline Mettier Wiederkehr war in Führungsfunktionen in verschiedenen Institutionen des Gesundheitswesens tätig und ist heute Organisationsberaterin. In ihrem Buch «Excellence im Schweizer Gesundheitswesen» zeigt sie, welchen Beitrag das Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung im Gesundheitswesen leisten kann. Das Modell, welches auf den drei fundamentalen Säulen «Menschen – Prozesse – Ergebnisse» von Total Quality Management basiert, stellt den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen ins Zentrum.

Ein wichtiges Charakteristikum des EFQM Excellence Modells ist, dass ein Handlungsrahmen und keine allgemeingültigen Standards zur Verfügung gestellt werden. Entsprechend kann das Modell losgelöst von Grösse, Struktur, Branche oder Reifegrad des betreffenden Unternehmens angewendet werden. Der Handlungsrahmen des EFQM Excellence Modells setzt jedoch eine gründliche Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Inhalten voraus. Die operative und strategische Unternehmensführung ist gefordert, stimmige Antworten zu den eingangs gestellten Fragen zu erarbeiten.

Auch wenn es bereits viele Bücher zum Thema Unternehmensentwicklung gibt, nimmt «Excellence im Schweizer Gesundheitswesen» passgenau die spezifischen Fragestellungen der Heimbranche auf. Ausgangspunkt war eine Studie, an der sich 50 Unternehmen im Gesundheitswesen beteiligten. Diese lieferte erstmals konkrete Zahlen zu der Nutzung des EFQM Excellence Modells im Schweizer Gesundheitswesen: beispielsweise dass das EFQM Excellence Modell, zusammen mit der ISO-Zertifizierung 9001, in den letzten zehn Jahren zu den am meisten angewendeten Ma-

nagementmodellen im Schweizer Gesundheitswesen gehört. Welchen Nutzen ziehen die befragten Unternehmen aus ihrer Arbeit mit dem Excellence-Ansatz? An erster Stelle steht klar die systematische Unternehmensentwicklung mit 45 Nennungen, gefolgt vom Erhalt eines Qualitätsnachweises mit deutlich weniger Nennungen (Mehrfachnennungen waren möglich). Diese Aussage bestätigt, dass heute der EFQM-Excellence-Ansatz in der Praxis mehrheitlich als umfassendes Managementmodell eingesetzt wird.

## Dynamische Instrumente für dynamischeren Markt

Alle Institutionen der stationären Langzeitpflege sind aufgrund der nationalen Gesetzgebung verpflichtet, ihre Leistungen wirtschaftlich, zweckmäßig, wirksam und in guter Qualität zu erbringen. Die Kantone ihrerseits überprüfen die Sicherstellung der Qualität auf unterschiedliche Weise. Zudem erhebt der Bund ab diesem Jahr vier medizinische Qualitätsindikatoren (bewegungseinschränkende Massnahmen, Mangelernährung, Polypharmazie und Schmerzen).

Es scheint allerdings, dass die Heimbranche oft eher statische Qualitätsmanagementsysteme einsetzt. Diese genügten lange Zeit, weil auch der Markt eher statisch funktionierte. Seit dem 1. Januar 2011, respektive seitdem die Finanzierung der Langzeitpflege neu geregelt wurde, gerät aber auch die Heimbranche in einen immer dynamischeren Versorgungsmarkt. Diese

neuen Rahmenbedingungen und die Folgen daraus erfordern auch ein dynamisches Instrument für die Entwicklung der Unternehmen, sodass diese qualitativ hochstehende Ergebnisse erzielen können.

Das Buch zeigt die Werkzeuge des Modells anschaulich auf, gibt praktische Empfehlungen und zeigt sechs Praxisbeispiele aus den verschiedenen Bereichen des Gesundheitswesens. Es zählt die Chancen, Risiken und Kosten auf und nennt die wichtigsten Promotoren, die für eine wirkungsvolle Umsetzung entscheidend sind. Bevor man sich entscheidet, auf den Excellence-Weg zu gehen, hilft dieses Buch, sich bewusst zu werden, was es heißt, wenn man sich an einer Wegkreuzung befindet und für einen Weg entscheiden muss. Es zeigt auf, welche Entwicklungsmöglichkeiten der «Total Quality Management»-Ansatz bietet und wie man damit bei Bedarf die höchsten Berge erklimmen kann. ●

Eveline Mettier Wiederkehr, «Excellence im Schweizer Gesundheitswesen», Verlag Versus, 28 Seiten, 35 Franken. Das Buch kann auch unter [www.mettier-projekte.ch](http://www.mettier-projekte.ch) direkt bestellt werden.