

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 69 (1998)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Wer zertifiziert eigentlich was? : Sind wir auf dem Weg zur "Nicht-Qualität" ?  
**Autor:** Schneider, Philipp  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812737>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

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

Wer zertifiziert eigentlich was?

# SIND WIR AUF DEM WEG ZUR «NICHT-QUALITÄT»?

Von Philipp Schneider

Zitat 1:

«Kodak photos made for M. Migros wählt Kodak – zertifizierte Qualität.»

Zitat 2:

«Werbung mit den Zertifikaten ISO 9000 bzw. 14000 darf nie den Eindruck erwecken, es handle sich um qualitativ besonders hochstehende bzw. ökologische oder umweltgerechte Produkte. Dies ist nie der Fall, da ISO 9000 und 14000 generell gültige Normen für Qualitätsmanagement, bzw. Umweltmanagement sind, gleichgültig um welche Art von Unternehmen oder Produkte es sich handelt.»

Zitat 3:

«80 Prozent der Zertifikate sind das Papier nicht wert, auf dem sie gedruckt sind.»

Es wäre nicht erstaunlich, wenn solche Aussagen von neidischen Konkurrenten der ISO-Zertifizierung kämen. Denn für diese ist es bisweilen frustrierend mitzuerleben, welche Bedeutung einer ISO-Zertifizierung durch die Kunden und durch die verschiedenen Anspruchsgruppen zugeschrieben wird. Was liegt also näher, als neidisch das Konkurrenzprodukt anzugreifen? Darum noch ein weiteres Zitat.

Zitat 4:

«Die ISO-Zertifizierung ist zu einem grossen Geschäft geworden. Es gibt Beratungsfirmen, die auf den Prüfgang vorbereiten. Sie helfen bei der Abfassung von entsprechenden Verantwortungssystemen. Ausserdem gibt es die amtlich zugelassenen Zertifizierer, die das Etikett ‚Geprüft nach ISO 9000‘ verteilen dürfen. Sie kassieren stattliche Honorare. So ist viel Geld im Spiel, wenn die Qualitätsduselei manifest werden soll...»

Zitat 5:

«Die Kritik an der Zertifizierungswelle geht in zwei Richtungen. Zum einen kann das Konzept der ISO-Normen grundsätzlich aus theoretischer Sicht diskutiert werden. Zum anderen zeigt die Firmenpraxis, dass den Auditoren viel vorgemacht wird, um das begehrte Qualitätstestament zu bekommen... Viele meinen, es gebe in zertifizierten Unter-

nehmen drei Qualitätssicherungssysteme:

1. das erste steht im Handbuch
2. das zweite wird zertifiziert
3. und das dritte funktioniert.»

Die vorliegenden Zitate stammen jedoch nicht von der «ISO-Konkurrenz». Zitat 2 findet sich in der soeben erschienenen Broschüre der Schweizerischen Normen-Vereinigung, SNV, die versucht, die ISO-Zertifizierungen wieder ins rechte Licht zu rücken. In der gleichen Broschüre wird übrigens auch darauf hingewiesen, dass mit dem ISO-Logo grundsätzlich keine Werbung gemacht werden darf! Eine weitere Aussage kommt von Karl Josef Erhart, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Qualität, und die anderen Zitate sind im Buch «das Ende der Unternehmenskultur» von Jürg Staute (Kapitel die Qualitätslüge) zu finden.

## Wirklich mehr Qualität?

Heime in der Schweiz, bzw. die meisten stationären Institutionen im Non Profit Bereich müssen den Politikern gegenüber zunehmend ihre Existenzberechtigung begründen. Dies ist grundsätzlich zu begrüssen und erhöht die Transparenz in diesem Bereich. Leider zeigen sich aber auch bereits die ersten Nebenwirkungen, deren Folgen noch zuwenig erkannt werden. Anstelle der erhofften Optimierung entsteht eine Tendenz, das Qualitätsbewusstsein zu unterlaufen. Es wird also eine kontraproduktive Wirkung erzielt. In der Praxis steht vor allem die Kostenoptimierung im Zentrum. Je besser die Auslastung und die Betriebsrechnung, desto besser steht die Organisation da, was wiederum gleichbedeutend ist mit einer guten Überlebenschance. Hier einige Beispiele:

- Die Leitung stellt, um Kosten zu sparen, lieber einen unerfahrenen, wenig qualifizierten Mitarbeiter ein, anstatt eine etwas teurere, jedoch erfahrene Person.
- ErzieherInnen werden «erpressbar» aus Angst, betroffene Insassen lassen sich via zuweisende Behörde in eine andere Institution versetzen (was die eigene Auslastung negativ beeinflusst).
- Insassen stellen in Absprache mit den einweisenden Behörden bereits vor

dem Eintritt Bedingungen, wie zum Beispiel. «Ich komme nur, falls ich das Auto mitnehmen und benutzen kann.»

- Widersprüchliche Forderungen auf der strategischen Ebene: verschiedene Kantone verlangen von ihren Institutionen den Nachweis einer Qualitätssicherung. Gleichzeitig werden jedoch die Budgets um 10 bis 20 Prozent gestrichen, und zusätzliche zweckorientierte Gelder werden nicht freigemacht. Um dennoch das nötige Geld für eine Zertifizierung aufzubringen, muss dann zum Beispiel an der fachlichen Weiterbildung gespart werden.

Das Spannungsfeld zwischen steigenden Ansprüchen, höheren Leistungsanforderungen und gekürzten Budgets hat also auch den Non-Profit-Bereich erfasst. Von verschiedenen Seiten wird gewarnt, dass dies letztlich zu einer Qualitätseinbusse führen wird und mittelfristig negative Auswirkungen haben dürfte. Dennoch werden von Geldgeberseite Zertifizierungen verlangt und es wird kräftig mit Qualitätsargumenten um sich geschlagen. Dabei wird die eigentliche Frage nach Sinn und Zweck einer Qualitätssicherung vernachlässigt, es wird vergessen, dass zum Beispiel die ISO-Zertifizierung nicht die Qualität der Dienstleistungen, sondern die Funktionalität, die Abläufe (siehe auch Zitat 1) misst und prüft. Aber die Leitung kann sich zufrieden wähnen, der Auftrag ist erfüllt, die Geldgeber sind beruhigt, die Trägerschaft hat ein ruhiges Gewissen.

## Oft falsch verstanden

Unter der Voraussetzung, dass letztlich das Produkt und die Qualität der Dienstleistung, also die Prozess- und Ergebnisqualität im Zentrum stehen sollte, machen die Ausführungen deutlich, dass Zertifizierungen im Non-Profit-Bereich nicht unproblematisch sind und oft falsch verstanden werden. Es besteht die Gefahr, dass mit der Anwendung von Normen und Anerkennungen willkürlich umgegangen wird. Es genügt nicht, bzw. ist zuwenig aussagekräftig, wenn ausschliesslich die Strukturqualität, also vom Produkt unabhängige Ab-

**Zum Autor:**

Philipp Schneider ist Gründungsmitglied und Partner der ID Fabrik für menschliche Phänomene AG in 2515 Prêles. Seine Schwerpunkte in der Arbeit mit Organisationen im Profit- und Non-Profit-Bereich sind Qualitätsmanagement und Umgang mit Veränderung (Change Management). Er führt regelmässig Seminare und Weiterbildungsveranstaltungen zu diesen Themen durch.

läufe geprüft werden. Qualitätsmanagement-Systeme aus der Industrie können nicht einfach in den Non-Profit-Bereich übertragen werden. Bekanntlich wird die wichtige Frage nach Sinn und Qualität der Produkte im Non-Profit-Bereich nicht nur durch die direkten «Benutzer», sondern durch verschiedene Anspruchsgruppen mit sehr unterschiedlichen Sichtweisen beantwortet. Zudem sind Bezüger und Bezahler praktisch nie identisch, und zwischen den Anbietern und dem «Kunden» bestehen oft einseitige Abhängigkeiten. Diese zentralen Aspekte bleiben somit bei den traditionellen Zertifizierungen unberücksichtigt und unbeantwortet. Es entsteht bezüglich Qualität ein falscher Eindruck.

Es ist nicht die Absicht des Artikels, Schwarzmalerei zu betreiben, dennoch gibt es erste Anzeichen dafür, dass im Non-Profit-Bereich die Qualität deutlich abzunehmen droht oder bereits sinkt. Die unreflektiert übertragene betriebswirtschaftliche Logik: «Eine ‚gesunde‘ Betriebsrechnung ist gleichbedeutend mit einem gesunden Betrieb» kann bei Non-Profit-Organisationen fatale Folgen haben. *Wenn als Folge die Qualität einer Institution nur noch über die Auslastungszahlen, die Bettenbelegung und die Kosteneinsparungen definiert wird, ist es höchste Zeit, die Notbremse zu ziehen.* Prozessoptimierungen und strukturelle Veränderungen aus einer fi-

nanziellen Notlage heraus sind berechtigt und verständlich. Ohne eine gleichzeitige Überprüfung und Definition des Produkts und der Qualitätsziele bedeutet es jedoch eine reine Kostenoptimierung und führt oft zu dem bereits beschriebenen Qualitätsabbau. Solche Massnahmen fördern nicht die erwünschte Flexibilität und Qualitätssteigerung im Beziehungs- und Dienstleistungsbereich, sondern verstärken die bürokratischen, durch Zahlen dominierten Arbeitsbereiche.

Als logische Konsequenz werden also vor allem die sogenannten harten Faktoren (das heisst auf der Ebene der Strukturqualität) überprüft, die ebenso wichtigen weichen Faktoren der Prozess- oder Ergebnisqualität vernachlässigt. Die angebliche Schwierigkeit, weiche Faktoren zu operationalisieren und zu messen kann nicht als Entschuldigung akzeptiert werden. Ganz ähnliche Phänomene sind auch beim Umsetzen im New Public Management zu beobachten, und es wäre wünschenswert, wenn die Verantwortlichen den Mut aufbringen würden, die Schwachstellen und Grenzen der Deregulierungen, Privatisierungen und der NPM-Philosophie zugeben. Damit könnte anstatt einer destruktiven Polarisierung eine lösungsorientierte Diskussion einsetzen.

**Unbeantwortete Fragen sind für viele Missverständnisse verantwortlich**

Auch der Heimverband Schweiz hat sich in letzter Zeit intensiv mit dem Thema Qualität auseinandergesetzt. Dabei wurde versucht, umfassend vorzugehen. Das neue Qualitätshandbuch ist eine gute Basisinformation. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass auch unter den Heimleiterinnen und Heimleitern, bzw. auf der Ebene der Trägerschaften das Thema Qualität nicht unumstritten ist. Es sind Fragen offen wie: Welches ist der richtige Qualitätsbegriff? Bedeutet Qua-

lität nicht immer auch Kontrolle, und haben wir nicht schon immer Qualität geliefert? Diese und andere Fragen sind berechtigt und sind, falls sie unbeantwortet bleiben, für viele Missverständnisse verantwortlich. Dies ist schade, da nämlich durch eine offene Information und Auseinandersetzung die meisten Fragen beantwortet werden können und letztlich bei den meisten Betroffenen eine Einigkeit zum Thema Qualität entsteht. Und damit wären auch die Voraussetzungen für das Einführen der Qualitätssicherung geschaffen.

Die Bedenken und Ängste der Leitung, der Mitarbeitenden und der Trägerschaft betreffen meistens die Autonomie, Fragen zur Fremdbestimmung und teilweise auch das Prestige. Ähnliches kennt man auch im Gesundheitswesen, wo sich vor allem die Chefärzte mit den anstehenden Qualitätsüberprüfungen und den damit verbundenen Veränderungen schwer tun. Es ist klar, dass eine ernsthafte Qualitätsdiskussion viele Aspekte einer Organisation in Frage stellt, Strukturen hinterfragt und manchmal auch zu Redimensionierungen führen kann. Es wäre unfair, wenn im Zusammenhang mit der Qualitätsdiskussion nicht auf solche Auswirkungen hingewiesen wird. Gleichzeitig muss jedoch deutlich gemacht werden, dass solche Schritte nötig sind, weil sich die Ausgangslage, die Rahmenbedingungen verändert haben, und eine Verbesserung der Dienstleistungs-Qualität immer wünschenswert ist. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn im Rahmen der Qualitätsprüfung das Produkt, die Dienstleistung sowie die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen und die finanziellen Möglichkeiten offen diskutiert und erfasst werden.

**«Nicht-Qualität» und ihre Merkmale**

Die heutige Situation der falsch verstandenen Zertifizierungen, leider oft von einäugigen PolitikerInnen und Behörden

**Schweizer Hersteller von**  
**Berufsmode**  
**Patientenwäsche**  
**Bettwäsche**  
**OP-Artikel**  
**... und mehr**

**IFAS 98**  
 Stand 109  
 Halle 5

wimo

**Verlangen Sie unsere Broschüre!**  
**WIMO AG, 4852 Rothrist**  
**Fax 062-794 41 44**  
**Tel. 062-794 15 44**

provoziert, führt also nicht zur erwünschten Effektivität (das Richtige wird richtig gemacht), sondern kann leider eine «Nicht-Qualität» produzieren. «Nicht-Qualität» im Non-Profit-Bereich kann anhand folgender Merkmale erkannt werden:

- Die Organisation produziert ein Produkt (hier also die Dienstleistung), die nicht (mehr) verlangt wird.
- Die Organisation produziert ein Produkt, dessen Qualität in Bezug auf die Nachfrage zu gut oder zu schlecht ist.
- Die Organisation produziert ein Produkt, das durch eine unlautere Verpackung an einzelne Anspruchsgruppen verkauft wird.
- Das Produkt, bzw. die Qualität des Produkts entspricht nicht den vereinbarten Abmachungen. Mit einer Zer-

tifizierung, die sich auf die Managementprozesse konzentriert, wird zum Beispiel die eigentliche Auseinandersetzung über das Produkt umgangen.

- Die Organisation präsentiert eine gesunde Betriebsrechnung und verbindet damit den Anspruch, auch eine gute Qualität zu liefern.
- Die Qualität des Produkts wird auf Kosten der Betriebsrechnung eingeschränkt, ohne dass dies deklariert wird. Solche Umlagerungen erfolgen vor allem intern und auf der informellen Ebene.

#### Ausblick

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die nötige, erwünschte und sinnvolle Auseinandersetzung mit Qualitätsfra-

gen zu Verunsicherungen geführt hat und leider auch erste negative Nebenwirkungen auftreten. Es wäre schade, wenn dadurch ein allgemeiner Stimmungsumschwung gegen eine vertiefte Auseinandersetzung mit Qualität stattfinden würde. Die politisch Verantwortlichen, die Trägerschaften, die Verbände und die Leute an der Spitze der Institutionen sind aufgefordert, die Problematik nicht mit sinnlosen Zertifizierungen, sondern mit kreativen und der Sache gerecht werdenden Ideen zu lösen. So könnten zum Beispiel die betroffenen Dachorganisationen (Heimverband, Lako, Zewo usw.) sich darauf einigen, welche Qualitätssicherungsmodelle für den Non-Profit-Bereich geeignet sind und sozusagen als Garant den Geldgebern gegenüber in Sachen Qualität auftreten. ■

Pro ISO 9001: Bericht aus der Praxis

# QUALITÄTSMANAGEMENT NACH DER NORM ISO 9001 FÜR SCHULHEIME

Von Hans Röthlisberger, Heimleiter, Schulheim Effingen

## Das Schulheim Effingen

Kurz etwas zu unserer Institution: Im Leitbild haben wir unseren Auftrag wie folgt umschrieben:

### Leitidee

Wir sind ein Schulheim für normalbegabte, verhaltensauffällige Knaben. Im Mittelpunkt unserer Erziehungsarbeit stehen das Wohl und die positive Entwicklung der uns anvertrauten Kinder. In Zusammenarbeit mit den Eltern und einweisenden Behörden streben wir für unsere Kinder eine schrittweise Wiedereingliederung in die Gesellschaft und nach Möglichkeit die Rückführung in eine Familie an.

Als Pionierleistung im Erziehungswesen titelte die Aargauer-Zeitung in ihrer Ausgabe vom 23. Oktober 1997 unsere Leistung nach der erfolgreichen Zertifizierung unseres Betriebes nach der ISO Norm 9001. Wobei zu sagen ist, dass

der Stiftungsrat, der Heimleiter und alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen schon immer die bestmögliche Erziehungs- und Schulungsqualität für unsere Kinder angestrebt hatten. Qualität, Qualitätsüber- und Wirksamkeitsprüfungen waren schon seit Beginn der Anstellung des Heimleiters Hans Röthlisberger Anfang August 1991 Themen, an denen wir dauernd arbeiteten und arbeiten. Der Heimleiter hat sich schon vor seinem Stellenantritt entschlossen, ein Qualitätsmanagement-System nach der Norm ISO 9001 einzuführen und umzusetzen. Aus diesem Grunde gestalteten wir unser Organisationshandbuch so, dass eine Zertifizierung ohne grossen Aufwand möglich wurde.

Vor allem weil wir im Schulheim Effingen freiheitsliebende und unabhängige Menschen sind, haben wir uns ein QM-System nach der ISO Norm 9001 gegeben. Dieses System bietet uns zwar einerseits einen roten Faden, was in einem erfolgreichen Unternehmen alles zu regeln ist und welche Fragen geklärt werden sollten. Es lässt uns aber andererseits die absolute Freiheit, unsere Qualität und die Überprüfungen derselben, was wohl die wichtigsten Faktoren eines QM-Systems sind, selber

zu bestimmen. Wir sind auch absolut frei in der Ausrichtung unserer Qualität.

## Verlauf des Aufbaues des Systems nach der Norm ISO 9001

Das QM-System nach ISO Norm 9001 lädt jeden Betrieb ein, zwei für jedes Unternehmen existentiell wichtige Fragen zu klären, zu beantworten und dann festzulegen.

*Was machen wir in unserem Betrieb?  
Wie machen wir es?*

Mit der Frage «*Was machen wir in unserem Betrieb?*», haben wir uns im Leitbildprozess auseinandergesetzt. Wir haben uns dann in einem Leitbild auch festgelegt und klar positioniert. Das Leitbild wurde vom Gesamtingenieur des Kantons Aargau genehmigt, damit haben wir für unsere Existenz eine Sicherheit geschaffen.

Mit der Frage «*Wie machen wir es?*», haben wir uns im Konzept auseinandergesetzt und auch festgelegt. Das Konzept wird in den internen Audits auch periodisch überprüft und allenfalls neuen Bedürfnissen angepasst. Unser Konzept wurde vom Eidgenössischen Justiz-

Hans Röthlisberger, Heimleiter  
Schulheim Effingen  
SQS ISO 9001 zertifiziert  
Registernummer: 13 521-01