

Zeitschrift: SuchtMagazin

Herausgeber: Infodrog

Band: 41 (2015)

Heft: 3

Artikel: Der Blick von aussen : Zertifizierer im Gespräch

Autor: Eichenberger, Bernhard / Kalbfuss, Didier / Hälg, Regula

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-800793>

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: 14.03.2025

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

Der Blick von aussen – Zertifizierer im Gespräch

Mit einer QuaTheDA-Zertifizierung wird bezeugt, dass die Qualitätsanforderungen des QuaTheDA-Referenzsystems erfüllt sind. Die Zertifizierung erfolgt im Rahmen eines Audits durch die dazu akkreditierten Zertifizierungsstellen. Zwei langjährige Auditoren berichten über ihre Erfahrungen. Sie sehen QuaTheDA als geeignetes Instrument zum Führen einer Suchthilfeinstitution, das die Leitung auch im Umgang mit zukünftigen Entwicklungen unterstützen kann.¹

Gespräch mit Bernhard Eichenberger (SQS, Zollikofen) und Didier Kalbfuss (ProCert, Le Bouveret). Die Fragen für das SuchtMagazin stellten Regula Hälg (Infodrog, Bern) und René Stamm (BAG, Bern).

Schlagwörter:

QuaTheDA | Qualitätsentwicklung | Führung | Marktpositionierung | Suchthilfe |

SuchtMagazin: Um was geht es bei einer Zertifizierung? Welches sind die Aufgaben eines Auditors, wie sehen Sie Ihre Rolle?

Eichenberger: QuaTheDA ist eine Richtlinie, die relativ detailliert normative Vorgaben macht. Zertifizierer müssen bei einem Zertifizierungsaudit die Einhaltung der Qualitätsanforderungen dieser Norm überprüfen. Auf der anderen Seite interessiert die Entwicklung der Organisation. Die Audits tragen dazu bei, dass sich die Organisation entwickelt, um langfristig auf dem Markt bestehen zu können.

Kalbfuss: Es gibt also bei einem Zertifizierungsaudit die Erfüllung der Qualitätsanforderungen des QuaTheDA-Referenzsystems zu prüfen. QuaTheDA hat den Vorteil, dass es «selbstredend» ist, das heisst es enthält fachliche Vorgaben resp. Qualitätsanforderungen, welche verschiedenste Aspekte der Suchthilfe betreffen – im Gegensatz zur Qualitätsnorm ISO, deren Anforderungen auf den jeweiligen Fachbereich herunterzubrechen sind. QuaTheDA fordert die Institution auf, die entscheidenden Fragen zu stellen, z.B. bezüglich der Führung der Institution oder der Positionierung des Angebotes. QuaTheDA favorisiert einen interdisziplinären Ansatz zur Begleitung einer suchtbetroffenen Person und die einzelnen Fachleute wissen, welche Aufgaben sie zu erfüllen haben.

Eichenberger: Im Laufe meiner Tätigkeit als Auditor hatte ich Gelegenheit, sehr viele verschiedene Suchthilfeinstitutionen kennenzulernen. So betreute ich meist während Jahren gut einen Drittel aller nach QuaTheDA zertifizierten Organisationen. Diese gute Branchenkenntnis und Übersicht kann bei einer Zertifizierung als externer Spiegel genutzt werden. Die Institutionen haben mit dem Auditor einen neutralen, vertraulichen Experten, aber auch einen Gesprächspartner für die Weiterentwicklung der Organisation. Darin sehe ich einen wesentlichen Mehrwert einer Zertifizierung für die Organisation.

Kalbfuss: Mit der Revision des QuaTheDA-Referenzsystems 2012 sind die Anforderungen an die Zertifizierungsunternehmen resp. an die AuditorInnen erhöht worden. Diese müssen über

suchtspezifische Kenntnisse verfügen. Dennoch ist aber die nötige Distanz erforderlich. Es ist nicht immer ein Vorteil, wenn der Auditor den gleichen beruflichen Hintergrund hat. Da kann es geschehen, dass der Arzt (als Auditor) einen Arzt auditiert, sie jedoch in der Folge zusammen den Fall eines Patienten diskutieren und die Diagnose stellen, anstatt im eigentlichen Sinne ein Audit durchzuführen. Dies bedeutet neutrale und offene Fragen zu stellen; man muss wie ein Neuling sein und z.B. fragen: «Wie machen Sie das?»

SuchtMagazin: Was hat QuaTheDA gebracht? Und was bringt QuaTheDA für das Führen einer Institution?

Eichenberger: QuaTheDA ist ein Werkzeugkasten mit verschiedenen Instrumenten, die angewandt werden müssen. QuaTheDA verlangt die Einführung von festgelegten Führungsinstrumenten sowie die Erarbeitung eines Leitbildes, einer Strategie, die Formulierung von Zielen und die Kontrolle, wie die Ziele erreicht werden. Von Bedeutung ist auch die Etablierung von Verbesserungsprozessen.

Kalbfuss: Mit QuaTheDA ist zudem eine Kohärenz zwischen Strategie, Zielen und den daraus abgeleiteten Massnahmen gegeben. Dadurch wird die Rolle des Managements gestärkt, denn die Dienstleistungen sowie die entsprechenden Prozesse orientieren sich an der Strategie, die sich als eine Art roter Faden durch die Institution zieht. Diese Kohärenz sollte bei QuaTheDA in Zukunft noch verstärkt werden. Die Institutionen müssen sich nicht nur die Frage stellen, welche Bedürfnisse und Erwartungen der KlientInnen und Partner sie heute, sondern auch, welche sie in drei, fünf oder zehn Jahren befriedigen wollen. Dabei gilt es, auch übergeordnete Gremien, wie z.B. den Stiftungsrat einzubinden. QuaTheDA hat erreicht, dass das Angebot klar ausgerichtet ist und nicht einfach von dem abhängt, was die Mitarbeitenden jeweils möchten. Die Institution resp. das Management muss sich verstärkt positionieren und die hierzu notwendigen Strukturen etablieren.

SuchtMagazin: Kann ein Qualitätssystem wie QuaTheDA dazu beitragen, dass eine Institution weniger abhängig von Personalwechsell ist und Halt, Struktur und Kontinuität geben?

Eichenberger: Ja, die Erstellung von Konzepten und Prozessbeschreibungen bedeutet im Grund: Wir vereinbaren, wie wir in unserer Institution arbeiten wollen, es ist verschriftlicht. Das gibt einen Orientierungsrahmen. Bei Personalwechsell ist das ein

Vorteil. Aber in KMUs besteht häufig eine grosse Abhängigkeit vom Chef oder von Einzelpersonen, ohne dass eine richtige Stellvertretung definiert ist. Das bringt man nicht weg.

Kalbfuss: Seit dem revidierten Referenzsystem von 2012 habe ich beobachtet, dass sich die Leitenden der Einrichtungen für QuaTheDA verantwortlich fühlen. In 90% der Institutionen, die ich betreue, ist QuaTheDA Chefsache. Es sind die Leitenden, die sich für die Erarbeitung einer Strategie, für entsprechende Instrumente etc. interessieren.

Eichenberger: Ich kann das bestätigen.

SuchtMagazin: Was hat QuaTheDA den KlientInnen gebracht?

Kalbfuss: Die Dienstleistung hat sich nicht verändert, die Begleitung von betroffenen Personen kommt von Herzen, und dies ist gleich geblieben. QuaTheDA hat jedoch zu ethischen Überlegungen betreffend Schutz der Mitarbeitenden und des Klientels geführt. Auch müssen die Mitarbeitenden heute ihre Arbeit miteinander reflektieren.

Eichenberger: Meines Erachtens hat QuaTheDA hier doch etwas Zusätzliches gebracht. Der Behandlungsprozess muss heute strukturiert sein, gewisse Standards müssen z.B. bei der Aufnahme erfüllt sein. Wie plane ich eine Behandlung, wie tausche ich mich über den Einzelfall mit den KollegInnen aus, wann erfolgt eine Überprüfung der Behandlung? Die Institution muss das heute festlegen, früher war das nicht nötig. Dies bringt viel Struktur in eine Behandlung, es garantiert aber noch keine gute Behandlung.

SuchtMagazin: Schliesslich würde es uns interessieren, was QuaTheDA den Mitarbeitenden gebracht hat?

Kalbfuss: Das Personal hat mehr Sicherheit erhalten; die Mitarbeitenden sind in die Arbeitsabläufe einbezogen und die Zusammenarbeit wird gefördert; dies trägt zu einem höheren Arbeitskomfort bei.

Eichenberger: Die Organisationen sind gezwungen, den Prozess von der Rekrutierung bis zum Austritt festzulegen. Dies bringt Sicherheit. Es braucht einen Arbeitsvertrag, eine Arbeitsführung und jährliche Mitarbeitergespräche. Supervision und Gefässe für den Austausch von Informationen sind etabliert. Das war in der Pionierphase der Suchtrehabilitation nicht «State of the Art», das hat QuaTheDA gebracht.

Kalbfuss: Das Mitarbeitergespräch ist ein Schwerpunkt im revidierten Referenzsystem. Die Führung muss sich für diese Gespräche die nötige Zeit nehmen und beispielsweise die Weiterbildung thematisieren. Diese Formalisierung und Institutionalisierung sind ein eindeutiger Fortschritt und Gewinn für die Mitarbeitenden, da früher diese Gespräche nicht systematisch stattfanden. Ein gewisses Optimierungspotenzial sehe ich bei Mitarbeitenden der Supportdienste, wie z.B. Reinigung, Technik, Küche. Obwohl diese Personen oft mit den KlientInnen in Kontakt sind, erhalten sie häufig wenig Weiterbildung für einen adäquaten Umgang mit suchtkranken Personen.

SuchtMagazin: Was läuft nun in den Institutionen bezüglich der Qualitätsentwicklung gut, was ist schwierig? Welches sind Ihre konkreten Erfahrungen?

Kalbfuss: Ein Problem sehe ich in der Gestaltung der Prozesse. Es braucht oft Zeit, bis der Sinn einer Definition der Prozesse gesehen wird. Häufig fehlt es auch an der geeigneten Methode oder dem Wissen, wie Prozesse zu gestalten und zu definieren sind. Es braucht die Reflexion und das gemeinsame Gespräch, aber auch die konkrete Anleitung. Erst wenn die Prozesse festgelegt sind, können die entsprechenden Indikatoren und Standards definiert werden.

Eichenberger: Ein Verbesserungspotenzial liegt in der Strategieentwicklung. Eine sorgfältige Analyse des Marktes, der Stärken und Schwächen der Institution sowie anschliessend das Ableiten der nötigen Konsequenzen könnten zu besseren Strategien führen. Heute gibt es relativ wenig Know-how in den Bereichen Marketing oder in der Gestaltung einer Website. Es geht um die Frage, wie ich mich im Markt positioniere. Dafür benötigt die Institution ein klares Profil, damit sie nicht als o8/15-Organisation daherkommt, sondern unverwechselbar ist. Hier sehe ich relativ grosse Schwächen. Meines Erachtens steht da ein nächster Professionalisierungsschritt in der Suchthilfe an.

Kalbfuss: Die Notwendigkeit der Positionierung ist neu; dies verlangt auch die Politik, da immer weniger Geld zur Verfügung steht. Hingegen führt dies dazu, dass sich Institutionen oder Leitende zusammensetzen und gemeinsam Visionen entwickeln. Ein Beispiel: Bei einer Institution mit fünf bis anhin autonom funktionierenden Standorten konnte QuaTheDA als verbindendes Element wirken. Dies führte in einem ersten Schritt zu einer Destabilisierung der ganzen Organisation, danach konnte jedoch eine Rekonstruktion der Gesamtorganisation auf einer gemeinsamen Basis erfolgen, was wiederum Grundlage für die Entwicklung einer übergreifenden und kohärenten Strategie ist.

SuchtMagazin: Wie viel Zeit braucht es, bis angestossene Qualitätsentwicklungsprozesse im Alltag greifen? So wurde bspw. einmal gesagt, dass es sieben Jahre brauchte, bis das Qualitätsmanagementsystem einigermaßen lief und gelebt wurde.

Eichenberger: Ich glaube das nicht. Entscheidend ist, dass die Leitung Qualität entwickeln will, dass es zur Chefsache wird. Dann gilt es, eine Führungsstruktur aufzubauen, aber mit Einbezug der Mitarbeitenden, nur dann funktioniert es auch. Dann geht es um das Begreifen: Das ist jetzt Qualität, wie entwickeln wir sie? Am Anfang war es ganz schwierig, überprüfbare Ziele zu formulieren, das war neu. Dazu kommen kulturelle Aspekte: Wie geht man mit Fehlern um? Wie lernt man? Das braucht Zeit, aber nicht sieben Jahre.

Kalbfuss: Ich würde sagen, es braucht mehr als drei Jahre, bis sechs Jahre, bis sich eine Qualitätskultur etabliert hat. Die Einführung eines Qualitätssystems benötigt zwei bis drei Jahre; nach drei Jahren kommen dann durch die Zertifizierung neue Inputs, das System wird teilweise oder völlig überdacht, was Anpassungen mit sich bringt. Oft nach sechs Jahren beginnt man alles wieder zu überdenken, angefangen mit dem Leitbild. Das ist gut so; dies gibt der Institution auch eine Identität.

Eichenberger: Mir ist eine Institution bekannt, die mit Hilfe eines Beraters ein System für QuaTheDA und ISO 9001 aufgebaut hat. Nach zwei Jahren sagten sie, es funktioniere mit den Prozessen nicht. Zusammen überlegten wir, wie das System umzustellen und welches Prozessmodell zu verwenden sei. Es war eine Klinik, das ganze System wurde auf den Kopf gestellt. Es brauchte acht Jahre, aber es war anschliessend eine «andere» Klinik. Das Element der Qualitätskultur braucht Zeit, die Leute müssen zuerst begreifen, um was es geht.

SuchtMagazin: Welche Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass Qualität gelebt wird?

Kalbfuss: QuaTheDA ist ein Instrument, das benutzt werden muss, um eine Institution zu führen, nicht dazu, etwas zu beschreiben. Das war der Fehler mit ISO, weil dazu beauftragte Qualitätsverantwortliche vor allem Prozesse etc. beschrieben haben. QuaTheDA ist da mehr integriert, weil es inhaltlich zu den Einrichtungen spricht. Das QuaTheDA-Referenzsystem ist eine Übersetzung ins Konkrete.

Eichenberger: Es gibt drei Dinge: (1) Die Führung muss vorausgehen, (2) das Qualitätsmanagementsystem muss möglichst einfach sein – nicht die Quantität des Papiers ist es, was zählt und Qualität ausmacht – und (3) die Leute müssen erleben, dass es Nutzen schafft. Sonst funktioniert es nie.

SuchtMagazin: Wir würden uns nun gerne noch einigen spezifischen Themen zuwenden, die unseres Erachtens zentral für das Qualitätsmanagement sind. Eines dieser Themen ist das Risikomanagement, welches mit der Revision des Referenzsystems 2012 stärkere Beachtung gefunden hat.

Eichenberger: Das Risikomanagement wird meines Erachtens von den wenigsten Organisationen begriffen. Man klebt an den Normforderungen. Dazu macht man dann Aussagen, ohne zu prüfen, ob das wirklich die grossen Risiken für die Organisation sind. Es fehlt die Koppelung zwischen dem Risikomanagement und den Führungsprozessen. Die Risikoanalyse bleibt so sehr synthetisch und hat mit dem Leben in der Institution wenig zu tun. Das systemische Denken mit Rückkoppelungen fehlt. Das Referat zu Risikomanagement am QuaTheDA-Symposium ist diesbezüglich sehr hilfreich für das Verständnis von dem, was gutes Risikomanagement ist. Das im Referat angeführte Zitat «Wenn man einer Mückenplage Herr werden will, ist es zielführender, den Sumpf trocken zu legen, statt nur die einzelnen Mücken zu töten.» ist Ausdruck eines übergeordneten und systemischen Denkens.²

SuchtMagazin: Der am QuaTheDA-Symposium durchgeführte Workshop³ bestätigt den Eindruck, dass bei der Umsetzung des Risikomanagements in den Institutionen ein Optimierungspotenzial besteht. Vereinzelt meinen kleine Institutionen, sie benötigten kein Risikomanagement.

Kalbfuss: Meines Erachtens ist man sich möglicher Risiken noch zu wenig bewusst. Auf die Frage «Was machen Sie, wenn die Klientin im begleiteten Wohnen, in ihrer eigenen Wohnung, eine Krise hat?» gibt es zum Teil die Reaktion: «Gute Frage, das haben wir uns noch nicht überlegt.» Die Identifikation und Bewertung von Risiken bereitet noch Schwierigkeiten. Es wäre sinnvoll, Instrumente und Methodologien zum Risikomanagement zur Verfügung zu stellen.

SuchtMagazin: Ein weiteres Thema, das wir gerne diskutieren möchten, ist die Kooperation. Seit Jahren ist die Kooperation in der Suchthilfe ein grosses Anliegen. Wo stehen da die Institutionen, wie wird Kooperation umgesetzt?

Kalbfuss: Die Institutionen machen schöne Bilder, z.B. stellen sie die Kooperationspartner resp. das Netzwerk in Form einer Blume dar. Wenn man sie aber fragt, wie sie mit diesem oder jenem Partner konkret zusammenarbeiten, wissen sie es nicht.

Eichenberger: Die Strukturbereinigung in der Suchthilfe ist nicht abgeschlossen. Die Institutionen verteidigen ihr Gärtlein, denken nur an sich. Eigentlich sollten sie sich fragen: Wo und mit wem müssen wir zusammenarbeiten? Insbesondere die suchtmmedizinische Versorgung ist in einigen – auch grossen – Organisationen nicht etabliert. Für mich ist das schwer verständlich; vielleicht werden sie einmal erkennen, dass sie eine grosse Unterlassung begangen haben.

Kalbfuss: Mein Eindruck ist dennoch, dass die Zusammenarbeit eigentlich gut funktioniert. Die Formalisierung hingegen scheint schwierig zu sein, auch weil z.B. die zuständigen Ärzte immer wieder wechseln.

SuchtMagazin: Wo gibt es Optimierungspotenzial, welches sind die Herausforderungen für QuaTheDA?

Eichenberger: Für mich ist es die Wirkungsorientierung. Die ist absolut zwingend und dringend.

SuchtMagazin: Wie lässt sich das entwickeln?

Eichenberger: Indem man damit beginnt. Wenn wir Geld für die Suchtrehabilitation bekommen wollen, müssen wir nachweisen können, dass wir damit Wirkung erzielen. Organisationen, die sich mit ihrer Wirkung auseinandersetzen und sie plausibel machen, sind erfolgreicher als die anderen. Das lässt sich vom Marketing her erklären. Der Betrachter von aussen geht davon aus, dass eine Institution, die sich mit ihrer Wirkung auseinandersetzt, auch Wirkung hat. Auch die Geldgeber verlangen Wirkung.

Ein anderer Aspekt ist die Integration der Suchtmedizin. Es gibt zwei Landschaften: die Rehabilitation und die Suchtmedizin. Letztere wird Marktanteile gewinnen, erstere verlieren. Das einzige Mittel dagegen ist, die Wirkung der Suchtrehabilitation zu dokumentieren, sonst hat sie verloren.

Kalbfuss: Wenn Resultate vorhanden sind, besteht die Gefahr, dass das dann ein Finanzierungsmotiv wird, so wie im Gesundheitsbereich die Mortalitätszahlen der Spitäler. Es besteht aber ein Bedürfnis, die Qualität zu verbessern, und hierfür müssen u. a. die Institutionen zusammen diskutieren.

SuchtMagazin: Zum Schluss: Welchen Rat geben Sie Institutionen, wenn sie in Zeiten des Spardrucks weiterhin Qualität leben und entsprechend an einer Zertifizierung festhalten wollen?

Eichenberger: Wenn ich in einer finanziell schwierigen Situation bin und nicht in die Qualitätsentwicklung investiere, dann bin ich weg vom Markt. Das ist wie ein Unternehmen, das unter Spardruck nicht mehr in die Produktentwicklung investiert. Die Frage ist, wie wichtig sind mir Qualitätsentwicklung und die Weiterentwicklung meines Angebotes in Zeiten knapper Finanzen. Da müssen finanzielle Ressourcen frei gemacht werden, sonst kann ich nicht auf dem Markt bestehen.

Kalbfuss: Ja, es ist nötig, dies den Institutionen zu sagen. Ein gut geführtes Qualitätsmanagementsystem kann überdies auch zum Sparen genutzt werden. Meines Erachtens ist eine Zertifizierung resp. der regelmässige Kontakt mit den Auditoren in zweierlei Hinsicht hilfreich. Einerseits gibt es einen gewissen Druck, das Qualitätsmanagement à jour zu halten und Qualität zu leben. Dort wo sich Institutionen entschieden haben, zwar das Qualitätsmanagement weiterzuführen, aber von einer Zertifizierung abzusehen, hat sich sehr schnell gezeigt, dass dies nicht funktioniert. Der Druck von aussen fehlt, das Qualitätsmanagement wird nicht aktuell gehalten und Verbesserungsprozesse versanden. Andererseits bedeutet eine Zertifizierung auch eine Begleitung durch einen Experten mit einem Blick von aussen. In meiner Tätigkeit gebe ich oft konkrete Beispiele und verweise auf Instrumente, die sich z.B. in anderen Institutionen bewährt haben. Eine Zertifizierung stellt aus meiner Sicht einen Mehrwert für die Institution dar, auch in Zeiten knapper Finanzen. ●

Endnoten

- 1 Für eine QuaTheDA-Zertifizierung müssen die Qualitätsanforderungen des Basismoduls und mind. eines der zehn Dienstleistungsmodule des QuaTheDA-Referenzsystems erfüllt sein. Das QuaTheDA-Zertifikat hat eine Gültigkeitsdauer von 3 Jahren. Das Zertifizierungsunternehmen führt jährlich ein Überwachungsaudit durch. Für weitere Informationen zur Qualitätsnorm QuaTheDA und zur Zertifizierung vgl. www.infodrog.ch/quatheda.html, Zugriff 13.04.2015.
- 2 Vgl. die Präsentation von Susanne Wyss am QuaTheDA-Symposium unter www.tinyurl.com/nduxh6l, Zugriff 13.4.2015, sowie ihren Beitrag in dieser Ausgabe.
- 3 Vgl. die Unterlagen zum Workshop «Risiko- und Fehlermanagement» unter www.tinyurl.com/nduxh6l, Zugriff 13.04.2015.