

Management und Qualität

MQ



Qualität im Gesundheitswesen

Praktische Erfahrungen und Herausforderungen ■ s. 19

ESG-Reporting als strategisches
Führungsinstrument

■ S. 16

Wirksames Risikomanagement
dank Risikokultur

■ S. 45

Dokumentenlenkungssystem:
Ein Netz, dem nichts entgeht

■ S. 52



IQSOFT

Mehr Wert dank mehr Wissen.

Ob Auditplanung, Betriebsmittelverwaltung, Schulungsprogramm oder Fehleranalyse: Qualitätslenkung beginnt mit soliden Werkzeugen und einer sauberen Datenbasis. Doch erst deren digitale Verknüpfung formt neutrale Informationen zur wertvollen Ressource. Das Wissen wird zum machtvollen Lenkungswerkzeug.

Ihr Schlüssel zu solcher Effizienz: IQSoft, die mit Abstand führende Schweizer Prozessmanagementsoftware. Mit den IQSoft-Modulen sichern und vernetzen Sie Wissen lückenlos. Sie automatisieren Abläufe und zeigen in Audits mit wenigen Klicks, warum Ihr Unternehmen qualitativ die Nase vorn hat.

Kontaktieren Sie uns für Informationen oder für eine unverbindliche Präsentation. Wir freuen uns auf Sie.



«Die grosse Stärke der Software ist die Vernetzung. Ich kann schnell in die Tiefe gehen und gezielt die benötigten Informationen abrufen.»

Andreas Fuchs

Leiter Quality Management & Nachhaltigkeit
SCHELLING AG, Rapperswil

IQS AG
The Quality Maker
Untere Brühlstrasse 21
CH-4800 Zofingen

+41 62 745 10 45
info@iqs.ch
www.iqs.ch

IQS
The Quality Maker


Guido Graf

Mitglied Zentralvorstand SAQ



Mitarbeitende als Herzstück des QMS

Als ehemaliger Gesundheitsdirektor des Kantons Luzern bin ich mir der Bedeutung von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) bewusst. Ein QMS ist kein Selbstläufer. Es benötigt Zeit, personelle Ressourcen und ein gezieltes Change-Management, um erfolgreich implementiert zu werden. Entscheidend ist jedoch, dass das System nicht nur eingeführt, sondern auch aktiv gelebt wird. Nur so lässt sich das eigentliche Ziel erreichen – die kontinuierliche Verbesserung der medizinischen Versorgung und der Dienstleistungen.

Im Zentrum eines wirksamen QMS stehen die Mitarbeitenden. Sie sind der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung, da sie die Prozesse tagtäglich leben und gestalten. Wenn die Mitarbeitenden genau wissen, wie Abläufe standardisiert und organisiert sind, führt dies nicht nur zu einer höheren Produktivität, sondern auch zu einem besseren Verständnis ihrer eigenen Rolle im Gesamtsystem. Die Zufriedenheit steigt, wenn sie erleben, dass ihre Arbeit dazu beiträgt, Risiken zu minimieren und die Qualität zu verbessern. Ein gelebtes QMS bietet die Möglichkeit, Fehlerquellen proaktiv zu erkennen und daraus zu lernen. Instrumente wie ein Critical Incident Reporting System (CIRS) schaffen die Grundlage für einen offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern.

Auch aufgrund der hohen Kosten im Gesundheitswesen darf man auf ein QMS nicht verzichten. Ein funktionierendes QMS ist für Patientinnen und Patienten lebenswichtig, da es nicht nur die Behandlungsqualität sichert, sondern auch dazu beiträgt, Risiken zu verringern, Fehler zu vermeiden und die Effizienz der Abläufe zu steigern.

Ein aktives QMS wirkt sich daher nicht nur positiv auf die Patientinnen und Patienten aus, sondern stärkt auch die Mitarbeitenden in ihrer Kompetenz und Verantwortung. Durch klare Strukturen und Prozessabläufe werden Unsicherheiten reduziert, während gleichzeitig Raum für Innovation und Verbesserungen geschaffen wird. Schulungen, Feedback und eine offene Kommunikationskultur sind essenziell, um das Bewusstsein für Qualität auf allen Ebenen zu fördern und die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Ein QMS, das ausschliesslich zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben eingeführt wird, bleibt ein «Papiertiger». Wirklichen Nutzen entfaltet es nur, wenn es in den Arbeitsalltag integriert wird und die Menschen, die es nutzen, im Mittelpunkt stehen. Dazu gehören auch ein offener Umgang mit Beschwerden sowie externe Überprüfungen, die helfen, die Qualität kontinuierlich zu optimieren. Die Motivation der Mitarbeitenden und ihr aktives Engagement sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

In diesem Sinne möchte ich Sie ermutigen, die Mitarbeitenden als Herzstück Ihres QMS zu betrachten. Investieren Sie in Ihre Schulung, schaffen Sie Gelegenheiten für Feedback und fördern Sie eine Kultur, in der Qualität aktiv gelebt wird. Ich bin überzeugt, dass Ihr Einsatz sich nicht nur für die Patientinnen und Patienten, sondern auch für die Mitarbeitenden und den Betrieb insgesamt vielfach auszahlen wird.

Flash

- 6 **«Wenn es keine Störungen gibt, läuft etwas falsch»**
Nemanja Novković
- 8 **«Keine Verbesserungspotenziale liegen lassen»**
PD / Thomas Berner



Lean-Legende Hitoshi Takeda tritt am 5. Dezember an einem SAQ-Jubiläumsanlass auf.

Seite 6

Excellence & Governance

- 11 **Warum gehen wir zu Gemba?**
Ute Wege und DJ Duarte
- 14 **Wenn Managementsysteme zur Last werden**
Florian Oesch und Chethiya Willener
- 16 **ESG-Reporting als strategisches Führungsinstrument**
Ute Laun



ESG-Berichterstattung kann als wertvolles strategisches Instrument genutzt werden.

Seite 16

Fokus

- 19 **Für eine zukunftsfähige Gesundheitsversorgung**
Thomas Berner
- 22 **Mit EFQM nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit im globalen Gesundheitssektor sichern**
Marco Waser, Kristina Pelikan, Iris Haueter und Jürg Utzinger
- 33 **Qualität in der Physiotherapie**
Thomas Berner
- 36 **Steril, sicher, digital**
Jana Schwarzer und Dorothee Dilli
- 38 **Effizientes Dokumentenmanagement und mehr**
PD / Thomas Berner



Fokus Gesundheitswesen: Mehr Gewicht auf Qualität und Patientennutzen.

Seite 19

“ Die regulatorischen Pflichten werden von Unternehmen häufig als Bürde empfunden. ”

Ute Laun
Bericht Seite 16

Ästhetisch, dabei auch funktional: Treppen verbinden nicht nur Geschosse, sondern bilden auch ein architektonisches Gestaltungselement.

Seite 48



Die Software IQSoft verbindet bei SCHELLING Audits direkt mit Prozessen und Normen.

Seite 52

Risiken managen

- 40 Neue Anforderungen der ISO/IEC 27001:2022**
Andreas Karl
- 42 Ist unser KMU bereit für den Notfall?**
Daniel Tschudy
- 45 Wirksames Risikomanagement dank Risikokultur**
Corinne Posch
- 48 Sichere Treppen auf Schritt und Tritt**
Angelo Zoppet-Betschart

Qualität sichern

- 52 Ein Netz, dem nichts entgeht**
Beni Krieger
- 54 La Démarche Gemba**
Ariaq

Rubriken ...

- 10 Szene**
- 41 Marketplace**
- 51 Produkte**
- 55 Agenda/Impressum**

Transparenzhinweis: Die frz. Abstracts und Übersetzungen wurden mit Unterstützung von KI erstellt. /

Note de transparence: Les résumés et les traductions en français ont été réalisés avec l'aide de l'IA.

saq

SAQ/SAQ-QUALICON AG / ARIAQ SA

Heftmitte / I-VIII Verbandsnachrichten

Hitoshi Takeda bei der SAQ Sektion Ostschweiz

«Wenn es keine Störungen gibt, läuft etwas falsch»

Hitoshi Takeda, Schüler von Toyota-Pionier Taiichi Ono, gilt als einer der wichtigsten Wegbereiter moderner Produktionssysteme. Sein Denken ist radikal: Störungen sind kein Makel, sondern die Grundlage für Fortschritt. Ein Interview.

Nemanja Novković

Herr Takeda, Sie haben direkt mit Taiichi Ono gearbeitet. Was hat Sie in dieser Zeit am meisten geprägt?

HITOSHI TAKEDA: Drei wichtige Lektionen: 1. Mach Veränderungen zur Routine! Sei auf Krisen vorbereitet, tritt ihnen täglich entgegen und nutze sie positiv als Chance. 2. Auch kleine Störungen sind wichtig. Nur wenn wir anhalten, hinschauen und verbessern, entwickeln wir die Fähigkeit, auch grössere Krisen zu meistern. 3. Frage dich immer, ob dein Unternehmen mit der heutigen Vorgehensweise auch in Zukunft überleben kann. Schwierige Probleme lassen Menschen wachsen. Einschränkungen machen grosse Kreativität erst möglich: Reduziere die Rüstzeit von drei Stunden auf drei Minuten. Nimm eine Null weg, auch wenn es unmöglich erscheint, mach es mit einem Zehntel des Budgets. Und denke so intensiv darüber nach, dass es dir im Traum erscheint.

Wie hat sich die Denkweise von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten verändert?

Neue Technologien entstehen immer häufiger ausserhalb der eigenen Expertise. Niemand wird künftig allein bestehen können. Zudem ist Geschwindigkeit heute zentral. Rückrufe verbreiten sich in Sekunden weltweit. Wenn die Reak-

tion nicht sofort erfolgt, kann daraus ein grosses Problem werden. Entwicklungs-, Produktions- und Logistikstrategien müssen auf dieses Tempo ausgerichtet sein. Geschwindigkeit ist aber auch in der Produktion entscheidend: Keine neue Idee wird von Anfang an perfekt sein; und wir haben keine Zeit, so lange zu warten. Deshalb gilt: Fertigen, ausliefern, die Reaktion des Marktes beobachten, verbessern, erneut ausliefern. Gewinnen werden die Unternehmen, die diesen Zyklus am schnellsten wiederholen können.

In Ihrer Philosophie spielen Störungen eine zentrale Rolle. Warum?

Es gibt keinen Arbeitsplatz, an dem nichts schiefgeht. Probleme und Störungen sind normal, und sie sind Chancen für Verbesserungen. Wenn es keine Störungen gibt, bedeutet das nur, dass das Unternehmen sie noch nicht erkannt hat oder sie versteckt werden; beides führt unweigerlich zu Qualitätsverlust.

Gibt es gute und schlechte Störungen?

Ich unterscheide zwischen zulässiger und unzulässiger Verschwendung. Zulässige Verschwendung entsteht z.B., wenn man

mehrere Entwicklungswege parallel verfolgt, weil noch nicht klar ist, wohin der Markt geht – manchmal braucht es Beidhändigkeit, um flexibel zu bleiben. Unzulässige Verschwendung dagegen entsteht durch flüchtige Fehler, endloses Diskutieren ohne Umsetzung oder durch Entscheidungen, die nur darauf beruhen, dass jemand am lautesten etwas sagt.

Welche Rolle spielt Geduld im Verbesserungsprozess?

Entscheidend ist, Technologien und Menschen selbst aufzubauen. Wer Schlüsseltechnologien einkauft, wächst zwar kurzfristig schneller, bleibt aber abhängig. Fremde Technik wird zur Blackbox: Man kann sie nicht weiterentwickeln, nicht reparieren, nicht wirklich nutzen. «Kau-

Autor

Nemanja Novković
ist Head of Marketing von Noventa Consulting im Rheintal.

> www.noventa-consulting.com





© Urs Schläpfer für Noventa Consulting

*Hitoshi Takeda:
«Schwierige Probleme lassen Menschen wachsen.»*

bevorzugt. Aber KI darf nicht dazu führen, dass wir aufhören, selbst zu denken. Deshalb empfehle ich: digitale Entgiftung, also täglich Zeit ohne Smartphone sowie die Etablierung analoger Methoden, die das eigene Denken fördern.

Sie reisen immer noch unermüdlich um die Welt. Was treibt Sie an?

Für mich geht es nicht nur um Produktivität und Umsatz. Es geht darum, Menschen zu befähigen: Probleme erkennen, Ursachen untersuchen, Verbesserungen umsetzen. Wenn ich höre: «Herr Takeda, wir brauchen Sie nicht mehr; wir können uns jetzt selbst verbessern», dann habe ich meine Aufgabe erfüllt.

Sie stehen am 5. Dezember in St. Gallen als Hauptredner des SAQ-Jubiläumsevents auf der Bühne. Was erwartet die Teilnehmenden?

Ein gutes System ist mehr als Technik. Es ist eine Reform des Bewusstseins. Es beginnt mit «bemerken» und «denken». Dann folgen: anhalten, untersuchen, verbessern, Massnahmen ergreifen, verankern. Diese Serie muss täglich wiederholt werden.

fen» heisst Zeit kaufen. Aber ohne Geduld im eigenen Lernen verliert ein Unternehmen seine wahre Stärke.

Sie sprechen oft von psychologischen Fallen. Was meinen Sie damit?

Rationale Entscheidungen werden von psychologischen Verzerrungen beeinflusst. Ich unterscheide zwischen: 1. mangelnder Haltung: Probleme gar nicht sehen wollen. 2. mangelnder Stärke: Probleme sind sichtbar, aber man überschätzt die eigenen Fähigkeiten und meidet die Auseinandersetzung. Und 3. mangelnder Rechtschaffenheit: Man opfert Ethik und Prinzipien, um zu überleben. Wer diese Verzerrungen versteht und rechtzeitig erkennt, eröffnet seinem Unternehmen grosse Chancen.

Welche Rolle wird Künstliche Intelligenz künftig spielen?

KI wird Prozesse automatisieren – von Kundengesprächen über Fertigungssteuerung bis hin zur Strategieentwicklung. Kunden werden Produkte nicht mehr suchen, sondern sich an den Empfehlungen der KI orientieren. Wir werden unsere Verkaufsstrategien so anpassen müssen, dass die KI unsere Produkte

**Hitoshi Takeda:
«S’il n’y a pas de perturbations, c’est qu’il y a un problème»**

Hitoshi Takeda, un élève de Taiichi Ono, souligne dans l’interview l’importance des perturbations dans les processus de production en tant qu’opportunités d’amélioration. Il explique que les changements doivent devenir une routine afin de faire face de manière proactive aux crises. Les entreprises doivent faire preuve de patience, développer leurs propres technologies et éviter les distorsions psychologiques qui bloquent les décisions rationnelles. Takeda considère l’intelligence artificielle comme un facteur important qui automatisera les processus et accélérera les décisions, mais met en garde contre son utilisation abusive.

den. Ich werde zeigen, warum es entscheidend ist, Störungen früh zu erkennen und wie wir Mitarbeitende so ausbilden, dass sie ihre Vorgesetzten übertreffen. Nicht alles auf einmal, sondern Stein auf Stein. Exzellenz ist keine Theorie, sondern gelebte Fehlerkultur. ■



**60 Jahre SAQ:
Mensch. Qualität.
Zukunft.**

Exzellenz in Aktion mit
Lean-Legende Hitoshi Takeda

SQUARE | 5. Dezember 2025
Universität St. Gallen | 13:00 – 20:00 Uhr

Mehr Infos
& Anmeldung zum Event:




Swiss Association for Quality

Produktionsoptimierung

«Keine Verbesserungspotenziale liegen lassen»

Viele Fertigungsbetriebe zögern mit der Entscheidung, Digitalisierung voranzutreiben. Doch die aktuelle Marktsituation lässt dafür kaum noch Spielraum. Jürgen Rieger, Executive Manager Consulting (EMC) bei MPDV erklärt im Gespräch, warum es an Veränderungsbereitschaft fehlt und nicht nur die IT, sondern die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen.

PD / Thomas Berner

Jürgen Rieger ist Executive Manager Consulting von MPDV, einem internationalen Anbieter von fertigungsnahen IT-Systemen mit Sitz in Mosbach (Deutschland). Er ist Spezialist für Lean Management und Manufacturing Excellence und weiss, wie Produktionsunternehmen derzeit mit der schwachen Wirtschaftslage, steigenden Kosten und Wettbewerbsdruck kämpfen, aber auch mit Fachkräftemangel und Regulierungen.

Herr Rieger, wie gelingt es Produktionsunternehmen, angesichts der vielen Herausforderungen, sich zukunftsfähig aufzustellen?

JÜRGEN RIEGER: Alle aufgeführten Herausforderungen sind richtig, die Konsequenz daraus darf aber nicht sein, den Kopf in den Sand zu stecken. Gerade in der Produktion gab es schon immer Problemstellungen und wird es auch immer geben. Letztlich geht es darum, im Umfeld der direkten Mitbewerber die Pole-Position zu besetzen bzw. zu verteidigen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei ist, tagtäglich dranzubleiben. Also im Grunde den klassischen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Unternehmenskultur zu verankern.

Welche Voraussetzungen sind dafür nötig?

Besonders wichtig sind das Commitment des Managements für den Prozess und

die Standortbestimmung, also die Ist-Analyse der vorhandenen Abläufe. Wie laufen die Prozesse und wie arbeiten wir heute wirklich? Das sind Fragen, die beantwortet werden müssen. Hiermit ist nicht die Prozessbeschreibung im Managementhandbuch gemeint. Es kommt darauf an, die Prozesse der Mitarbeiter, die tagtäglich damit arbeiten, zu untersuchen. Zu klären ist auch: Kann und will ich das selbst leisten oder hole ich mir dafür Experten? Aber keine reinen IT-Experten mit der Lösung in der Tasche – sondern Spezialisten mit Erfahrung in Lean Management, um Verschwendung in Unternehmensprozessen zu vermeiden und die passende Lösung zu finden.

Oft heisst es, dass die Digitalisierung in der Industrie zwar fortschreitet, es aber dennoch grosses Aufholpotenzial gibt. Wo sehen Sie Nachholbedarf?

Ganz klar in der Veränderungs- und Umsetzungsbereitschaft. Wir sehen tagtäglich Unternehmen mit enormem Potenzial in puncto Digitalisierung. Oft sind die technischen Lösungen wie moderne Steuerungen, Sensorik, IT-Systeme etc. schon vorhanden, um die Potenziale der Datentransparenz zu heben. Es gibt eigentlich keinen Grund, in Untätigkeit zu verharren.

Viele Produktionsunternehmen schrecken angesichts der schier unendlichen Lösungsauswahl für die Digi-

talisierung ihrer Betriebe zurück. Was würden Sie Ihnen empfehlen?

Der erste wichtige Schritt ist die Standortbestimmung. Das klingt zunächst aufwändig und zeitraubend. Mit Unterstützung von Experten, die das schon oft gemacht haben, lässt sie sich schnell und effizient durchführen. Die Ist-Analyse deckt Schwachstellen und Potenziale auf und schafft Klarheit bei der Priorisierung der Aufgaben. Damit wird auch die Lösungsauswahl kleiner.

Warum sollte eine fundierte Strategie vorliegen und auf welche Zeitspanne ist sie idealerweise ausgelegt?

Die Strategie muss klären, wo Sie mit Ihrem Unternehmen, mit dem Werk oder mit der Produktion hin wollen oder müssen. Daraus lassen sich die Anforderungen an die Prozesse und die Systeme ableiten. Aus meiner Sicht ist ein realistischer Zeitrahmen 3 bis 5 Jahre.

*Jürgen Rieger,
Executive Manager
Consulting (EMC)
bei MPDV.*





Optimisation de la production

Les entreprises de production sont sous pression: conjoncture économique faible, coûts croissants, pénurie de main-d'œuvre qualifiée et réglementation. Selon Jürgen Rieger, du fabricant de systèmes informatiques MPDV, il n'y a pas d'autre solution que d'ancrer fermement la numérisation et l'amélioration continue dans la culture d'entreprise. L'engagement de la direction, une analyse honnête de l'état actuel des processus et le soutien d'experts possédant un savoir-faire en matière de gestion allégée sont déterminants. De nombreuses entreprises disposent déjà de la technologie nécessaire, mais échouent faute de volonté de changement et de stratégie claire. Une feuille de route sur 3 à 5 ans aide à fixer des priorités et à éviter les impasses. La numérisation ne doit pas être considérée isolément comme un projet informatique: les processus et surtout les employés sont au centre des préoccupations. C'est la seule façon de créer de la transparence, d'éviter le gaspillage et d'assurer la viabilité future.

Denken Sie nicht nur an den ersten Schritt, sondern auch an weitere Implementierungsphasen. Gerade bei der Systemauswahl ist das wichtig, damit Sie nicht in eine Sackgasse laufen, sondern ein System auswählen, das Sie langfristig unterstützen kann. Die Strategie muss durchgängig sein. Sie darf nicht zu Widersprüchen oder Interessenskonflikten in der Organisation sowie den Abteilungen führen und muss den handelnden Personen klar sein.

Wie sieht eine Roadmap für den Weg zum digitalisierten Werk, der Smart Factory aus?

Die Roadmap muss sicherstellen, dass Sie den Weg bzw. die Meilensteine vom Ausgangspunkt, den IST-Prozessen, bis hin zum Endpunkt, den strategischen Unternehmenszielen, definiert haben. Auf Ihrem Weg müssen Sie jederzeit wissen, wo Sie sich gerade befinden, was die nächsten

Schritte sind und ob Sie sich noch auf der gewünschten Route befinden. Das ist jedoch recht komplex: Es geht nicht nur um IT, sondern um Produktionsabläufe und -prozesse – vor allem aber um Menschen, die jeden Tag damit arbeiten.

Was raten Sie Unternehmen, die vor der Entscheidung stehen, ihre Produktion zu digitalisieren?

Worauf warten? Die Herausforderungen werden sich nicht von allein in Luft auflösen und Veränderungsprozesse benötigen Zeit. Wichtig ist die ganzheitliche Betrachtung des Themas: Gehen Sie die digitale Transformation vom Prozess und Ihren spezifischen Anforderungen an. Suchen Sie dann die passenden Digitalisierungstools. Wichtig ist, Lean Management und Digitalisierung in Einklang zu bringen. Viele Unternehmen sind sich dessen leider nicht bewusst, was früher oder später zu Problemen führt. Entwe-

der haben sie ein System gewählt, das ihre Anforderungen nicht abdeckt, oder sie wissen nicht, wie sie das System in ihre Prozesse integrieren können.

Was wünschen Sie sich für die weitere Entwicklung der produzierenden Industrie?

Schon allein aufgrund der Kostensituation können wir es uns nicht leisten, Verbesserungspotenziale liegenzulassen. Hinzu kommt der Fachkräftemangel. In der Produktion brauchen wir jederzeit Transparenz über die Prozesse, und bei Abweichungen müssen wir sofort gegensteuern können. Durch Automatisierung müssen wir Mitarbeiter von Routinetätigkeiten befreien und durch Assistenzsysteme bei ihrer Arbeit optimal unterstützen. Nur mit zielführender und konsequenter Digitalisierung wird Produktion in unseren Ländern eine Zukunft haben. ■

Low-Code-Lösungen als Alternative

Wenn Managementsysteme zur Last werden

Ob Qualitätsmanagement nach ISO 9001, Umweltmanagement oder IT-Sicherheit – für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind Managementsysteme Pflicht oder ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. In der Praxis jedoch erweisen sie sich oft als schwerfällig und teuer.

Florian Oesch und Chethiya Willener

Klassische IT-Lösungen wie ERP-Module oder spezialisierte QM-Tools sind meist überdimensioniert. Sie verschlingen erhebliche Budgets, sind wenig flexibel und stossen im Alltag auf Akzeptanzprobleme. Das Resultat: Managementsysteme werden im täglichen Geschäft kaum genutzt oder lediglich so weit gepflegt, wie es für das Audit erforderlich ist. Ein lebendiges System, das Mitarbeitende aktiv unterstützt, bleibt aus – stattdessen entstehen «Papiermanagementsysteme», die kaum Mehrwert für die Organisation bieten. Genau hier setzt ein neuer Ansatz an: Low-Code-Lösungen auf Basis der Microsoft-Plattform.

Was sind Low-Code-Plattformen?

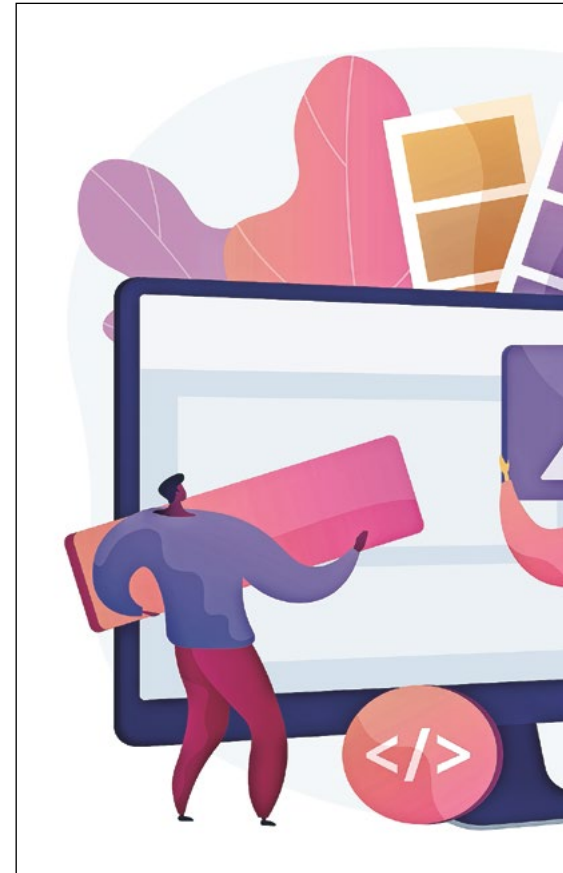
Low-Code-Plattformen sind Entwicklungsumgebungen, die es ermöglichen, Anwendungen mit stark reduziertem

Programmieraufwand zu erstellen. Anstelle von komplexem Code kommen visuelle Bausteine, Drag-and-Drop-Funktionalitäten und vordefinierte Logiken zum Einsatz. Dies beschleunigt nicht nur die Umsetzung, sondern macht Softwareentwicklung auch für Nicht-Programmierer zugänglich. Beispiele solcher Plattformen sind die Microsoft Power Plattform, Mendix oder OutSystems. Sie alle verfolgen das gleiche Ziel: Geschäftsanwendungen schneller, kostengünstiger und näher an den tatsächlichen Anforderungen der Anwender zu entwickeln. Und der Trend ist belegbar: Gartner prognostizierte bereits 2023, dass bis 2025 rund 70 % aller neuen Business-Anwendungen auf Low-Code-Technologien basieren werden (Gartner, 2023).

Managementsysteme im KMU-Kontext

Ein funktionierendes Managementsystem umfasst in der Regel klare Anforderungen: Prozesse und Verantwortlichkeiten müssen definiert, Dokumente strukturiert abgelegt und Änderungen nachvollziehbar dokumentiert werden. Hinzu kommen regelmässige Audits, die Transparenz und Wirksamkeit sicherstellen sollen.

Während grössere Unternehmen dafür oft eigene Abteilungen einsetzen können, sieht die Realität in kleinen und mittleren Unternehmen anders aus. KMU arbeiten häufig mit weniger formalen Strukturen, setzen stärker auf Pragma-



tismus und verfügen über deutlich begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen. Laut PwC empfinden lediglich 34 % der Mitarbeitenden ihr Managementsystem als hilfreich für ihre tägliche Arbeit (PwC, 2022). Für die Mehrheit ist es eher ein Dokumentationswerkzeug – nicht mehr.

Die zentrale Herausforderung liegt also in der Balance: Einerseits müssen Normen wie ISO 9001 oder andere Standards zuverlässig erfüllt werden, andererseits sollte das Managementsystem im Alltag einen Nutzen stiften. Systeme, die vor allem für das Audit gepflegt werden, schaffen wenig Akzeptanz und Mehrwert. Die Grundthese lautet deshalb: Ein Managementsystem muss die Organisation im Tagesgeschäft unterstützen – nicht belasten.

Low-Code als Lösungsansatz

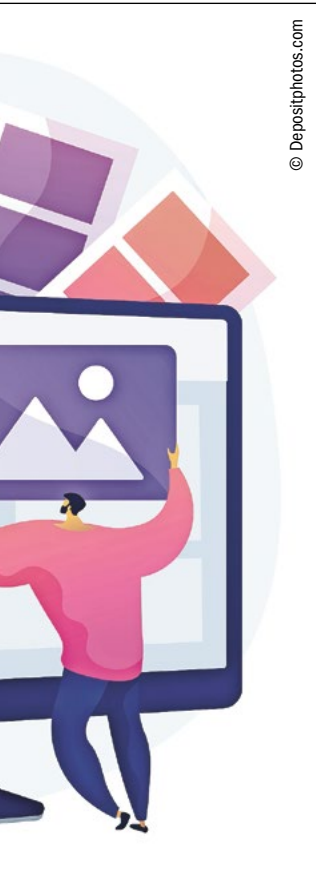
Low-Code-Plattformen bieten gerade für KMU die Möglichkeit, Managementsysteme schlank, praxisnah und zugleich normkonform zu gestalten. Das Managementsystem muss nicht sofort in seiner

Autoren

Florian Oesch ist Mitinhaber von Prozesswelten GmbH und Dozent bei SAQ Qualicon.

Chethiya Willener ist ebenfalls Mitinhaber von Prozesswelten GmbH und Dozent bei SAQ Qualicon

> www.prozesswelten.ch



© Depositphotos.com

Dank Low-Code-Plattformen können KMU ihre Managementsysteme im «Baukasten-System» zusammenstellen.

Gesamtheit umgesetzt werden, sondern kann Schritt für Schritt wachsen. Zunächst lassen sich einzelne Funktionen einführen, zum Beispiel standardisierte Prozessseiten auf Sharepoint, eine strukturierte Dokumentenlenkung, digitale Audit-Checklisten oder eine Massnahmenverfolgung, und später nach Bedarf erweitern. So entsteht ein System, das sich flexibel an die Anforderungen der Organisation anpasst und dabei jederzeit praxisnah bleibt. Diese Skalierbarkeit ermöglicht es, klein zu starten und die Lösung sukzessive auszubauen. Was zunächst als einfache Anwendung zur Dokumentation von Prozessen und zur Freigabe von Dokumenten beginnt, kann sich mit der Zeit zu einem umfassenden Managementsystem entwickeln.

Ein weiterer Pluspunkt ist die Einbindung der Mitarbeitenden. Mit Low-Code-Tools können die Mitarbeitenden eigene Workflows entwerfen – beispielsweise für Freigabeprozesse, das Reklamationsmanagement oder die Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen. Damit rückt die Gestaltung des Managementsystems

näher an die Menschen heran, die täglich damit arbeiten, und fördert Akzeptanz und Eigeninitiative.

Auch die Integration spielt eine wesentliche Rolle: Die Microsoft Power Plattform etwa fügt sich nahtlos in Microsoft 365 ein und kann über Schnittstellen auch ERP- oder CRM-Systeme anbinden. Das Managementsystem wird so Teil des Arbeitsalltags, anstatt als separate Insellösung zu existieren.

Praxisbeispiele & typische Use Cases

Dokumenten- und Prozessmanagement

SharePoint dient als zentrale Plattform des Qualitätsmanagementsystems. Hier werden sowohl gelenkte Dokumente verwaltet als auch die Prozesslandschaft abgebildet. Dank Funktionen wie Versionierung und klar geregelten Zugriffsrechten bleiben Änderungen jederzeit nachvollziehbar. Zuständigkeiten sind transparent auf der Oberfläche sichtbar, und Prozesssignale werden automatisch an fällige Prüfungen erinnert. Über die leistungsfähige Suchfunktion lassen sich Inhalte schnell auffinden – ein deutlicher Vorteil gegenüber klassischen Dateiablagen.

Auditmanagement

Power Apps ermöglichen die Nutzung digitaler Audit-Checklisten, auch mobil vor Ort. Abweichungen können direkt erfasst und mit Fotos dokumentiert werden. Über Power Automate werden daraus automatisch Auditberichte generiert und an die Verantwortlichen verteilt, wodurch die Nachbereitung deutlich effizienter wird.

KI-Integration

Ergänzend eröffnen Copilot und weitere KI-Services neue Möglichkeiten. Sie analysieren Dokumente automatisch, schlagen Massnahmen und Prioritäten vor und entlasten bei repetitiven Aufgaben. So wird das Managementsystem nicht nur digital, sondern auch intelligent.

Fazit und Ausblick

Low-Code ist kein Allheilmittel, doch gerade für KMU ein echter Gamechanger:

Les solutions low-code comme alternative

Les systèmes de gestion sont souvent obligatoires pour les PME, mais s'avèrent dans la pratique lourds, coûteux et peu acceptés – ils donnent souvent lieu à des «systèmes de gestion papier» sans valeur ajoutée. Les plateformes low-code telles que Microsoft Power Platform offrent une alternative flexible: les applications peuvent être développées avec peu d'efforts de programmation, étendues progressivement et intégrées de manière transparente dans le travail quotidien. Cela permet de numériser les processus, la gestion des documents, les audits ou les flux de travail de manière pratique. Les employés participent activement à la conception, ce qui augmente l'acceptation et l'utilité. L'intégration dans les systèmes existants et les services d'IA ouvrent de nouvelles perspectives. Conclusion: le low-code rend les systèmes de gestion des PME pragmatiques, légers et conformes aux normes – une approche qui commence à petite échelle et se développe de manière durable.

Managementsysteme lassen sich damit pragmatisch, digital und nachhaltig gestalten. Der Einstieg gelingt am besten Schritt für Schritt – klein anfangen und die Mitarbeitenden aktiv einbinden. In SharePoint kann ein Qualitätsmanagementsystem hervorragend abgebildet werden – ohne zusätzliche Spezialsoftware. Das Prinzip lautet: «Nutze, was bereits vorhanden ist». Mit den Werkzeugen der Microsoft Power Plattform entstehen Lösungen, die sich nahtlos in den Arbeitsalltag integrieren. ■

Berichterstattung zu nichtfinanziellen Themen

ESG-Reporting als strategisches Führungsinstrument

Stetig steigende regulatorische Anforderungen zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen stellen Unternehmen vor Herausforderungen. Häufig werden die Berichtspflichten zu Nachhaltigkeitsaspekten als Bürde gesehen – doch das gilt nicht für alle Unternehmen.

Ute Laun

Auch unabhängig von einer Berichtspflicht systematisieren Unternehmen ihre Berichterstattung zu nichtfinanziellen Themen – aus strategischen Gründen. Eine aktuelle Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ zeigt, dass ESG-Berichterstattung als strategisches Instrument genutzt werden kann, um die Resilienz des Unternehmens zu stärken.

Regulierungstrend zur Nachhaltigkeitsberichterstattung geht weiter

In der Schweiz sind von der Berichtspflicht nach Artikel 964a des Obligationenrechts aktuell nur Publikumsgesellschaften, Banken und Versicherungen ab 500 Vollzeitstellen betroffen. Eine eingeschränkte Berichtspflicht zur Erfüllung von Sorgfaltspflichten nach Artikel 964j ff besteht zudem für Unternehmen, die bestimmte Metalle oder Mineralien einführen oder Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten, bei denen ein Verdacht auf Kinderarbeit besteht. Der Schweizer Bundesrat hat die geplante Revision der obligationenrechtlichen Bestimmungen ausgesetzt. Bis Februar 2026 will der Bundesrat jedoch Stellung zur zukünftigen Ausgestaltung nehmen und hat eine «pragmatische Änderung» angekündigt. Klar ist, dass grundsätzlich weiterhin eine Harmonisierung der Schweizer Gesetzgebung mit den europäischen Regularien angestrebt wird.

In der EU bremst aktuell die Omnibus-Initiative den bisherigen Kurs einer Ausweitung der Berichtspflichten durch die

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Aktuell hat die Initiative den Status eines Entwurfs eines Änderungsgesetzes, der zunächst vom EU-Parlament und Rat angenommen werden muss. Sicherheit über künftige Berichts- und Sorgfaltspflichten wird es voraussichtlich im Oktober 2025 geben.

Schweizer Unternehmen können direkt oder indirekt von EU-Regularien betroffen sein. Da die Umsetzung der EU-Richtlinien den einzelnen EU-Ländern obliegt, gilt für Tochtergesellschaften von Schweizer Unternehmen in EU-Ländern das jeweilige nationale Recht. So kann z. B. eine in Deutschland ansässige Tochtergesellschaft eines Schweizer Unternehmens unter das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) fallen, das für Unternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitenden und mehr als 450 Millionen Euro Umsatz gilt. Notabene sieht die Omnibus-Initiative u. a. eine Konkretisierung der Europäischen Richtlinie zu den Sorgfaltspflichten von Unternehmen in der Lieferkette (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) vor, die sich an das deutsche LkSG anlehnt. Die grundlegenden Anforderungen der Richtlinie sind jedoch bereits klar und machen deutlich, dass Unternehmen mit komplexen Sorgfaltspflichten konfrontiert sein werden, die einen umfassenden Risikomanagementansatz verlangen. Indirekt betroffen hiervon sind Unternehmen in der Lieferkette von betroffenen Unternehmen, da letztere mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest ihre unmittelbaren Zulieferer vertraglich zur Einhaltung von Sorgfaltspflichten bzw. zur Offenlegung entsprechender Informationen verpflichten werden. CSDDD und CSRD sind zwei Bausteine eines komplexen regulatorischen Rahmens, der weitere Anforderungen umfasst.

pflichten bzw. zur Offenlegung entsprechender Informationen verpflichten werden. CSDDD und CSRD sind zwei Bausteine eines komplexen regulatorischen Rahmens, der weitere Anforderungen umfasst.

Compliance-Übung oder strategisches Instrument?

Die regulatorischen Pflichten werden von Unternehmen häufig als Bürde empfunden. Unsere Studie zeigt jedoch, dass dies nicht für alle Unternehmen gilt. Die iterativ konzipierte Studie untersucht die Berichtspraxis von Schweizer Unternehmen zu Nachhaltigkeitsthemen, d.h. zu Aspekten aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance oder ESG gemäss dem englischen Akronym. Der Fokus der ESG Reporting Studie 2025 lag auf mittelgrossen, aber nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen mit Sitz in der Schweiz. Charakteristisch für dieses Unternehmenssegment sind häufig hohe Innovationskraft, starke Exportorientierung, Exzellenz in einer bestimmten Marktnische, teilweise sogar global, sowie eine verantwortungsbewusste Führungskultur (Zeuchner, 2024). Merkmale einer solchen Kultur sind u. a. eine langfristige, meist generationenübergreifende Denkweise, ein ausgeprägtes soziales Verantwortungsbewusstsein, eine hohe Mitarbeitenden-, Lieferanten- und Kundenbindung sowie ein starker Fokus auf ökonomische Resilienz, teilweise bei gleichzeitig hoher Risikobereitschaft (Wimmer, 2022). In der Studie zeigt sich, dass Unternehmen mit diesen Merkmalen dazu tendieren, die regulatorischen An-

forderungen zur Nachhaltigkeit nicht allein als «Compliance-Übung» zu betrachten. Vielmehr nutzen sie die Due Diligence Prozesse, die sie aufgrund der regulatorischen Anforderungen ohnehin durchlaufen müssen, um bestehende Prozesse zu durchleuchten, Optimierungs- und Einsparpotentiale zu identifizieren, ihr Risikomanagement zu verbessern und nicht zuletzt, um Nutzen aus einer verbesserten Nachhaltigkeitsleistung zu ziehen, die gegenüber Kunden und Kapitalgebern transparent wird (Laun et al., 2025).

Fallbeispiel: Resilienz durch stabile Lieferantenbeziehungen

Betrachten wir beispielhaft ein mittleres Unternehmen im B2B-Bereich in der Nahrungsmittelindustrie mit globalen Lieferketten. Ein Grossteil der ein-

Le reporting ESG comme outil de gestion stratégique

Les exigences réglementaires croissantes caractérisent le reporting ESG en Suisse et dans l'UE. Cela concerne principalement les grandes sociétés cotées en bourse ainsi que les entreprises présentant des risques en matière de chaînes d'approvisionnement et de droits humains. Alors que de nombreuses entreprises considèrent le reporting comme un fardeau, une étude de l'IFZ montre que les entreprises suisses de taille moyenne, en particulier, qui ont une culture de gestion responsable à long terme, utilisent les exigences ESG comme un outil stratégique. Elles intègrent des processus de diligence

raisonnable dans leur gestion des risques, identifient les potentiels d'optimisation et renforcent ainsi leur résilience. Un exemple concret tiré de l'industrie alimentaire illustre bien ce phénomène: grâce à des relations stables avec ses fournisseurs, des salaires équitables et des investissements dans la qualité, l'entreprise a minimisé les risques liés à la conformité et à la réputation, a réussi à surmonter les pénuries d'approvisionnement pendant la crise du Covid-19 et a augmenté son chiffre d'affaires. Conclusion: la performance ESG peut être un moteur de résilience et de croissance durable.

Anzeige

domeba
everyone counts

NEXT STOP:
A+A 2025
4-7 NOV 2025
Düsseldorf, Germany

Next Generation EHS and ESG solutions
– powered by AI, driven by trust.

www.imansys.com



ESG-Berichterstattung muss nicht zwingend eine Bürde sein, sondern kann als wertvolles strategisches Instrument genutzt werden.

Autorin

Dr. Ute Laun ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern. Sie leitet die ESG Reporting Studie.

> [www.hslu](http://www.hslu.ch)

gekauften Rohstoffe stammt aus Ursprungsländern mit hohen Risiken für Korruption, Menschenrechtsverletzungen und umweltschädigende Praktiken. Aus Qualitätsüberlegungen und aufgrund der Abhängigkeit von bestimmten Rohstoffen hat das Unternehmen über Jahre systematisch in stabile Lieferantenbeziehungen investiert. Dies fängt bei langfristigen Lieferverträgen mit Produktionskooperativen in den Ursprungsländern und stabilen Abnahmemengen trotz marktlicher Schwankungen an, reicht über lokale Schulungen für Mitarbeitende zur Verbesserung der Prozesse und Produktqualität bis hin zur Übernahme von Krankenversicherungskosten und hört auch bei den Familien der Mitarbeitenden in Ursprungsländern nicht auf. Die Mitarbeitenden der Produktionskooperativen erhalten existenzsichernde Löhne, d.h. Löhne, die einen angemessenen Lebensstandard gemäss lokalen Anforderungen ermöglichen. Durch diese Massnahmen hat das Unternehmen höhere Produktionskosten als Konkurrenten, die zum jeweils günstigsten Preis bei wechselnden Lieferanten einkaufen. Dennoch lohnen sich die

«Die regulatorischen Pflichten werden von Unternehmen häufig als Bürde empfunden.»

Massnahmen aus Sicht des Unternehmens. Die Geschäftsleitung machte deutlich, dass die Mehrkosten als Premium-Aufschlag für Qualität und als Investition in Resilienz betrachtet werden. Durch die Pflege stabiler und langfristiger Lieferantenbeziehungen werden Risiken kurzfristig mitigiert und langfristig minimiert. Dazu zählen Compliance-Risiken ebenso wie Reputationsrisiken, aber auch Lieferkettenrisiken. Während der Covid-19-Krise hatte das Unternehmen nicht wie viele Konkurrenten mit einer Verknappung wichtiger Ressourcen zu kämpfen, sondern dank stabiler Abnahmemengen waren genügend Rohstoffvorräte auf Lager, um auf einen unvorhergesehenen Nachfrageanstieg zu reagieren. Dadurch konnte der Umsatz erheblich gesteigert werden.

Fazit: ESG-Performance stärkt die Resilienz

Durch die Pflege stabiler Kunden- und Lieferantenbeziehungen stärken Unternehmen ihre ökonomische Resilienz und erfüllen gleichzeitig Sorgfaltspflichten in ihren Lieferketten, die sich auf Nachhaltigkeitsaspekte beziehen. Dies zeigt

nicht nur, dass eine integrierte Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten und finanzieller Performance möglich ist, sondern entspricht auch der Entrepreneurship-Kultur vieler familiengeführter Unternehmen in der Schweiz. ■

Literatur

- Laun, U., Fürch, M., Gesslein, M.: ESG Reporting Studie 2025, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, <https://hub.hslu.ch/financialmanagement/download/esg-reporting-studie/>
- Wimmer, Rudolf. Führung und Organisation in Familienunternehmen. 2022, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Zeuchner-Egli, Simone. Von den Besten lernen. Die Governance familiengeführter Weltmarktführer – eine empirische Studie. Hochschule Esslingen / KPMG, 2024.
- Die ESG Reporting Studie 2025 sowie das ESG Reporting Survey 2024 sind verfügbar im Downloadbereich des IFZ Financial Management Blogs. <https://hub.hslu.ch/financialmanagement/downloads/>



Die Qualität im Gesundheitswesen und der Patientennutzen stehen im Fokus (Symbolbild).

Qualitätsvertrag nach Art. 58a KVG: Herausforderungen und Chancen

Für eine zukunftsfähige Gesundheitsversorgung

Ende 2024 wurde zwischen Leistungserbringern und Krankenversicherern ein erster Qualitätsvertrag nach Art. 58a KVG abgeschlossen. Dies bedeutet eine grundlegende Weiterentwicklung in der Qualitätssicherung des Gesundheitswesens. Bei der Umsetzung in die Praxis zeigen Pilotaudits erste Erkenntnisse.

Thomas Berner

Das revidierte Krankenversicherungsgesetz (KVG) fordert in Art. 58a zwecks «Stärkung der Qualität und Wirtschaftlichkeit» den Abschluss von gesamtschweizerischen Verträgen über die Qualitätsentwicklung. Diese Qualitätsverträge (QV) werden zwischen den Verbänden der Leistungserbringer und den Krankenversicherern abge-

schlossen und verpflichten sie, gemäss PDCA-Zyklus Qualitätsmessungen durchzuführen, Massnahmen zur Qualitätsentwicklung zu ergreifen sowie die Einhaltung der Verbesserungsmassnahmen zu überprüfen. Gefordert wird auch die Zusammenarbeit der Vertragspartner bei der Festlegung von Verbesserungsmassnahmen. Zudem müssen Qualitätsmessungen und Verbesserungsmassnahmen veröffentlicht werden. Ein erster

solcher Qualitätsvertrag wurde zwischen H+, curafutura und santésuisse abgeschlossen.

Qualitätsziele als Pflicht

Weshalb dieser Fokus auf die Qualität? Hat das an sich ausgezeichnete Schweizer Gesundheitssystem ein Qualitätsproblem? Nein, sagen dazu Eveline Mettier und Manuela Serena. Eveline Mettier und Manuela Serena sind Fachspezialistinnen für Orga-

Contrat de qualité selon l'art. 58a LAMal: défis et opportunités

Fin 2024, le premier contrat de qualité selon l'art. 58a LAMal a été conclu entre les prestataires de soins et les assureurs maladie afin d'améliorer la qualité dans le domaine de la santé. Ce contrat oblige les hôpitaux à effectuer des mesures de qualité et à mettre en œuvre des améliorations continues selon le cycle PDCA. Malgré l'existence de systèmes de gestion de la qualité tels que ISO 9001, la vision globale du développement de la qua-

lité représente un défi. Des audits pilotes, qui se poursuivront en 2025, devraient contribuer à optimiser la mise en œuvre. Une assurance qualité réussie nécessite une orientation étroite vers les objectifs stratégiques des établissements. À long terme, la qualité dans le secteur de la santé doit être développée, mais la question des coûts doit encore être résolue et les opportunités offertes par la numérisation doivent être mieux exploitées.

nisationsentwicklung und Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. Beide verfügen über langjährige Praxiserfahrung, u.a. als EFQM-Assessorin und ISO-Auditorin. «Die bisherigen Tarifverträge enthielten kaum Qualitätsbestimmungen. Das hat dazu geführt, dass im Gesundheitswesen zu oft nur über Kosten diskutiert wurde», erläutert Eveline Mettier. Deshalb wurden nun auch Qualitätsziele festgelegt, die regelmässig überprüft werden müssen. Das heisst, alle Gesundheitsorganisationen, die ihre Leistungen über die Krankenkassen abrechnen wollen, sind verpflichtet, diese Qualitätsverträge zu ratifizieren.

Gesamtheitliche Sicht auf Qualitätsentwicklung

Für die Spitäler und Kliniken ist Qualitätsmanagement nichts grundlegend Neues. Systeme wie ISO 9001 oder EFQM sind weit verbreitet. «Es gibt viele Häuser, die diesbezüglich Vorreiter sind und über umfassende Konzepte verfügen», so Manuela Serena. «Viele befassen sich

mit diesen Themen aus intrinsischer Motivation».

Der Qualitätsvertrag integriert die bestehenden ANQ-Qualitätsmessungen (nationaler Qualitätsvertrag, in dessen Rahmen verschiedene Messungen in den Bereichen Akutsomatik, Rehabilitation und Psychiatrie durchgeführt werden) in Schweizer Spitalern und Kliniken, wie auch die Ringversuche von QUALAB. Die Qualitätsentwicklung basiert auf drei zentralen Elementen: dem Qualitätsmanagementsystem (QMS), betriebsinternen Qualitätskonzepten und Qualitätsverbesserungsmassnahmen (QVM, siehe Kastentext). Ende 2024 haben die Spitäler erstmals die Selbstdeklaration zu den geforderten zentralen Elementen ausgefüllt. Über 90 % der Spitäler und Kliniken erfüllen die Vorgaben aus dem Qualitätsvertrag für die Qualitätsverbesserungsmassnahmen (QVP).

Qualität wurde bisher also bereits in vielen Bereichen gemessen. Was nun aber hinzukommt, ist eine gesamtheitliche

«Es ist ein grosser Aufwand, alle Daten in das geforderte Format zu bringen.»

Sicht, «und das ist jetzt die grosse Herausforderung», weiss Eveline Mettier. Und eine zweite Herausforderung liege darin, dass für alle Nachweise, die erbracht werden müssen, keine finanzielle Abgeltung erfolgt. «Es ist ein grosser Aufwand, alle Daten in das geforderte Format zu bringen. Denn jeder Kanton und jeder Fachverband hat da so seine Eigenheiten», weist Eveline Mettier auf ein weiteres Problem hin.

Pilotaudits: Erste Erfahrungen

Um diesen und allenfalls weiteren Herausforderungen weiter auf Grund zu gehen, wurden in diesem Jahr vier erste Pilotaudits durchgeführt. Das Ziel dieser Audits besteht darin, die Qualität der Umsetzungsprozesse zu testen und zu optimieren. 50 Gesundheitsorganisationen haben sich freiwillig gemeldet, um ein solches Pilotaudit durchzuführen. Diese Audits wurden auf alle Sprachregionen, Organisationsgrössen und -arten verteilt. Dies ermöglicht repräsentative Aussagen und Feedbacks. Insgesamt sollen bis Ende 2025 insgesamt zwölf solche Pilotaudits durchgeführt werden. Begleitet werden diese Audits zusätzlich von Vertreter:innen der Vertragspartner und des ANQ.

Dabei zeigt sich bereits jetzt, dass die Herausforderungen in der Praxis vielfältig sind: Unterschiedliche Krankenhausgrössen, Strukturen und Leistungsaufträge machen es schwierig, eine einheitliche Vorgehensweise zu finden. Besonders die Balance zwischen klaren Vorgaben und praktischer Sinnhaftigkeit muss im Rahmen der Audits berücksichtigt werden. Die Erfahrungen aus den bisherigen Audits und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Hilfsmitteln wie Checklisten oder Leitfäden sind dabei entscheidend, um die Qualitätssicherung in den unterschiedlichen Kontexten der Spitäler zu gewährleisten. Auch wenn es noch zu früh ist, um ein endgültiges Fazit zu ziehen – weitere Pilotaudits stehen noch aus – fallen die Rückmeldungen der Spitäler grundsätzlich positiv aus.



Grafik, die verdeutlichen soll, dass eine integrierte Qualitätskultur, verbunden mit einer regelmässigen Fortschrittskontrolle, die Treiber für den Patientennutzen sind.

Praxisnahe Empfehlungen: So gelingt die Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung des Qualitätsvertrags erfordert mehr als nur das Erfüllen der formalen Anforderungen. Für die langfristige Verankerung einer Qualitätskultur ist es notwendig, dass die Qualitätsmanagementsysteme nicht nur bürokratische Hürden überwinden, sondern auch echte Veränderungen in der Praxis bewirken. Hierzu hat sich eine klare Ausrichtung der Qualitätsstrategie auf die operativen Ziele der Einrichtung als Erfolg versprechend herausgestellt. Eine regelmässige Standortbestimmung und die kontinuierliche Anpassung der Qualitätsmassnahmen an die strategische Ausrichtung sind hierbei entscheidend. Für die Spitäler empfiehlt es sich, nicht erst kurz vor einem geplanten Audit mit der Umsetzung zu beginnen, sondern frühzeitig Strukturen zu schaffen, die mit einer kontinuierlichen Qualitätssicherung verbunden sind. Wer bereits heute auf Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9001 oder EFQM setzt, verfügt diesbezüglich über gute Voraussetzungen.

Fazit: Auf dem richtigen Weg, aber noch nicht am Ziel

Mit dem vom Bundesrat im Jahr 2024 verabschiedeten Qualitätsvertrag besteht

erstmal eine verbindliche Grundlage, um eine national einheitliche und transparente Qualitätsentwicklung voranzutreiben. Doch die Umsetzung ist komplex und erfordert die aktive Mitarbeit aller Beteiligten – von den Klinikleitungen über das Qualitätsmanagement bis hin zu den Auditor:innen. Die ersten Erfahrungen aus den Pilotaudits und die kontinuierliche Anpassung der Hilfsmittel und Prozesse werden dabei helfen, die Qualitätssicherung in der Praxis effizient und nachhaltig zu gestalten. Ein klarer Fokus auf eine langfristige Qualitätskultur wird dabei der Schlüssel zum Erfolg sein. «Es wird sicher Schwerpunkte mit Verbesserungspotenzial geben», so Manuela Serena. «Diese muss man an die Öffentlichkeit und in die Politik bringen, um sie zu diskutieren. Nur so lässt sich eine ganzheitliche Verbesserung anstreben.»

Die Kosten für die Umsetzung des Qualitätsvertrags sind laut Bund bereits in den bestehenden Tarifen enthalten, es gibt keine zusätzliche Finanzierung für die weitergehenden Massnahmen. Da die geltenden Tarife die effektiven Kosten der Spitäler längst nicht mehr decken, muss die Finanzierung als Ganzes neu gedacht werden. Und das ist bekanntlich eine politische Frage. Zudem böte auch

Qualitätsverbesserungsmassnahmen (QVM)

Qualitätsverbesserungsmassnahmen (QVM) sind konkrete, systematische Massnahmen in Bezug auf die Struktur- und Prozessqualität innerhalb eines Spitals oder einer Klinik und stellen ein wichtiges Element des nationalen Qualitätsvertrags dar. Sie haben zum Ziel, einen Teilaspekt der Behandlungsqualität und der Sicherheit von Patientinnen und Patienten in einem Handlungsfeld zu verbessern und somit die Qualität und die Patientensicherheit zu erhöhen.

QVM können durch Spitäler und Kliniken oder Dritte (z.B. Stiftungen, Fachgesellschaften oder Kantone) entwickelt werden. Im Rahmen des Qualitätsvertrags müssen QVM fachlich und vertraglich anerkannt werden. Die Anerkennung einer QVM gilt für alle Schweizer Spitäler und Kliniken und muss damit nur einmalig beantragt werden. Spitäler und Kliniken können wählen, welche anerkannten Qualitätsverbesserungsmassnahmen sie in einem bestimmten Handlungsfeld umsetzen.

> Quelle: H+ / www.hplus.ch

die Digitalisierung eine Chance, kostendämpfend zu wirken. Aber da das Gesundheitswesen kantonale geregelt ist, steht dies schweizweiten Standards im Weg. Gleichwohl muss es das Ziel bleiben, den Patientennutzen im Fokus zu behalten. ■

Weitere Informationen:

Manuela Serena,
info@qmbgeigert.com
Eveline Mettier,
info@mettier-projekte.ch

Nutzen eines Qualitätslabels

Mit EFQM nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit im globalen Gesundheitssektor sichern

Die Erlangung des Qualitätslabels «Recognised by EFQM 3 Stars» Ende 2022 war für das Schweizerische Tropen- und Public Health-Institut (Swiss TPH) ein wichtiger Meilenstein. Diese Auszeichnung steht für exzellente Prozesse und schaffte intern wie auch extern einen Mehrwert.

Marco Waser, Kristina Pelikan,
Iris Haueter und Jürg Utzinger

Das Swiss TPH befindet sich seit der Strategieperiode 2017–2020 auf dem Weg zu einer exzellenten Organisation nach dem European Foundation for Quality Management (EFQM) Modell. Die Auszeichnung 2022 mit dem Label «Recognised by EFQM 3 Stars» ist das Resultat einer konsequenten und systematischen Qualitätsentwicklung. Dieser wichtige Meilenstein bestätigt das Engagement des Instituts für Business Excellence.

Etablierte und kontinuierlich verbesserte institutionelle Prozesse

Die konsequente Anwendung des EFQM-Modells mit periodischer Priorisierung von relevanten institutsweiten Prozessen und Konzentration auf die Erwartungen wichtiger Interessengruppen hat zu einer Reihe von Verbesserungen geführt, die sich nachhaltig positiv auf Effektivität und Effizienz des Swiss TPH auswirken.

Im Jahr 2019 wurden, zeitlich abgestimmt mit der staatlichen Finanzierungsperiode 2021–2024, die Prozesse rund um die Strategieimplementierung und -entwicklung verbessert (Waser et al. 2021): Das EFQM-Modell unterstützt

seither die jährliche Dokumentation deren Umsetzung für die strategischen Vierjahresziele. Dieser Prozess ist Grundlage des kontinuierlichen Monitorings zum Stand der Implementierung der Strategie. Darüber hinaus förderte der etablierte EFQM-Rahmen die kollaborative Entwicklung der Strategie 2025–2028 (Abbildung 1). Diese Strategie wurde vom Schweizerischen Wissenschaftsrat (SWR) 2024 als hervorragend bewertet (Forschungseinrichtungen von nationaler Bedeutung (Art. 15 FIFG): Begutachtung der Gesuche für die BFI-Periode 2025–2028). Trotz angespannter finanzieller Lage des Bundes erhält das Swiss TPH unveränderte bundesstaatliche Kernmittel für die laufende Strategieperiode (siehe Box). Um optimale Voraussetzungen zur Umsetzung der Strategie im Rahmen der intern sehr geschätzten Institutskultur zu erreichen, werden aktuell die Strukturen des Instituts überdacht und, wo notwendig, angepasst.

Im Jahr 2020 wurde ein Konzept für die kontinuierliche Messung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden eingeführt. Nach der jeweiligen instituts-

weiten Befragung alle zwei Jahre werden Verbesserungsmaßnahmen ausgearbeitet und umgesetzt. Dieses Exzellenz-Instrument hat am Swiss TPH – trotz schwierigem Umfeld und zunehmenden geopolitischen Spannungen – zu einer nachhaltig hohen Mitarbeiterenden-Zufriedenheit geführt (Abbildung 2). Der Fragebogen wurde entlang des gesamten EFQM-Modells unter Einbezug relevanter Benchmarks entwickelt. Nebst

«Die konsequente Arbeit mit dem EFQM-Modell ist kein Kurzstreckenlauf, sondern ein Marathon.»

Autor/-innen

Marco Waser, PhD
Umweltepidemiologie,
ist Qualitätsmanager
am Swiss
Tropical and Public
Health Institute
(Swiss TPH).
Kristina Pelikan, PhD
Angewandte Linguistik,
ist Wissensmanagerin
ebenda.
Iris Haueter ist
Personalleiterin
ebenda.
Jürg Utzinger, Professor
in Epidemiologie,
ist Direktor des Swiss
TPH.

> www.swisstph.ch

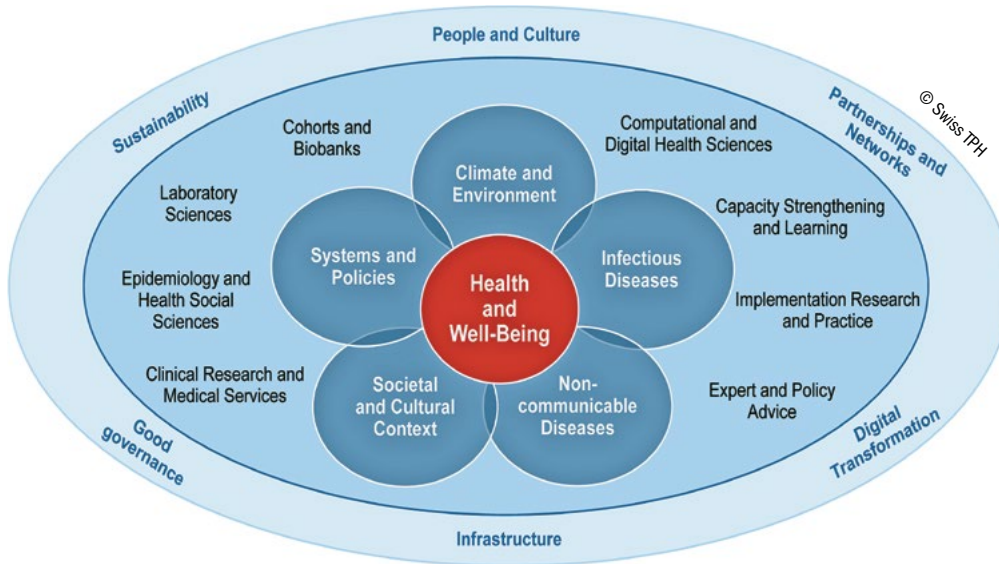


Abbildung 1: Die Swiss-TPH-Strategie 2025-2028 wurde unter konsequentem Einbezug der wichtigsten internen und externen Interessengruppen entwickelt.

quantitativen Wahrnehmungsfragen zu Engagement, Arbeitsbedingungen, Mitarbeitenden- und Vorgesetztenentwicklung, Kultur und operationeller Exzellenz haben die Mitarbeitenden ausreichend Gelegenheit, spezifisches schriftliches Feedback zu geben und Verbesserungsvorschläge einzureichen. Für die bisherigen Messpunkte im Herbst der Jahre 2020, 2022 und 2024 wurden Rücklaufquoten von rund 75% erreicht.

Die zweijährigen Verbesserungsphasen wurden für die intensive Datenanalyse und die kollaborative Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen in allen Dimensionen genutzt.

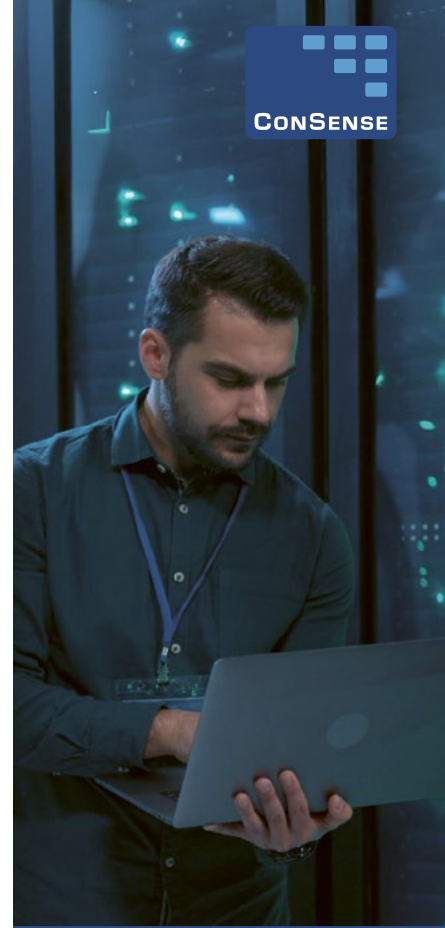
Prozessverbesserungen aufgrund von Lernerfolgen

Weitere für Wissensorganisationen im Gesundheitswesen wichtige interne Prozesse wurden basierend auf Lernerfolgen

Valeur ajoutée grâce au modèle EFQM au Swiss TPH

Depuis 2017, le Swiss TPH applique systématiquement le modèle EFQM afin de garantir l'excellence et la compétitivité dans le secteur mondial de la santé. Le label «Recognised by EFQM 3 Stars» (2022) marque une étape importante qui confirme l'excellence des processus et renforce la confiance des parties prenantes. Les progrès significatifs comprennent l'amélioration des processus stratégiques, un suivi systématique, une satisfaction élevée des employés grâce à des enquêtes bisannuelles, ainsi que

l'optimisation de l'acquisition de projets, des auto-évaluations, de l'enseignement et de l'administration. Le modèle EFQM offre également un cadre intégratif pour la gouvernance, l'éthique, la durabilité, la diversité et les exigences externes. Il sert de label de qualité, soutient les audits et augmente l'efficacité. Pour le Swiss TPH, l'excellence commerciale est un processus à long terme qui garantit les objectifs stratégiques et crée une valeur ajoutée durable grâce à des structures transparentes.



**Sicher.
Konform.
Mit System.**

Minimieren Sie Risiken, maximieren Sie Vertrauen – für Ihre Organisation und Ihre Kunden.

Mit ConSense wird Informations-sicherheitsmanagement zum Erfolgsfaktor: intuitive Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und revisions-sichere Dokumentation.

ConSense GmbH
info@consense-gmbh.de
Tel.: +49 (0)241 | 990 93 93-0
www.consense-gmbh.de

Kontaktieren Sie uns!

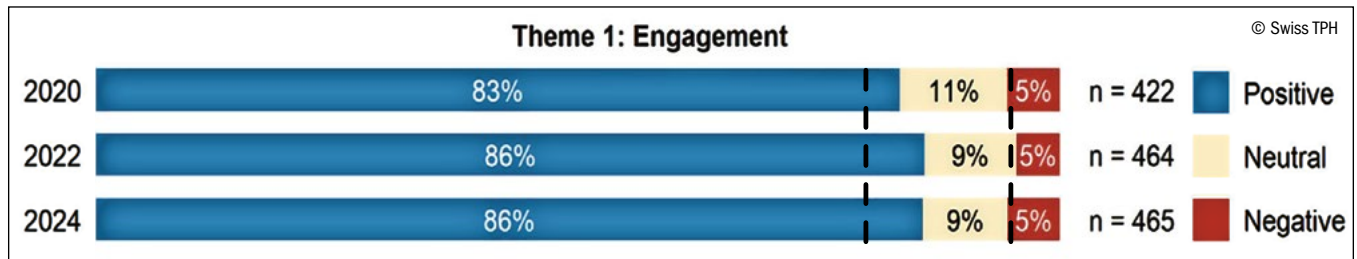


Abbildung 2. Nachhaltig hohes Engagement der Mitarbeitenden am Swiss TPH ist ein Resultat kontinuierlicher und evidenzbasierter Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Ziele: >80% positive und <5% negative Einschätzungen.

mit dem EFQM-Modell systematisch und kontinuierlich verbessert:

- Ein schneller und gleichzeitig effektiver Projekt-Akquirierungsprozess mit Fokus auf der Unterstützung exzellenter kompetitiver Projekteingaben. Dieser Prozess wird verzögerungsfrei zur systematischen Risikoabschätzung und Schutz der Reputation der Institution genutzt.
- Eine schlanke, wirkungsvolle Selbstbewertung für alle Einheiten und (Forschungs)-gruppen als Grundlage für regelmässige externe Evaluationen und zum internen Wissensaustausch und Einsatz interner Expertise.
- Entwicklung und Umsetzung von Instrumenten zur Qualitätssicherung

Literatur

- Waser M, Beatrice-Matter S, Utzinger J. Durchgängiger Strategieprozess als Erfolgsfaktor einer exzellenten Organisation. Management und Qualität. 2021(01-02):1-3
- Schweizerischer Wissenschaftsrat SWR. Forschungseinrichtungen von nationaler Bedeutung (Art. 15 FIFG): Begutachtung der Gesuche für die BFI-Periode 2025–2028. Bericht und Empfehlungen des Schweizerischen Wissenschaftsrats SWR im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI. 6. Mai 2024: 127–130

und Exzellenz in der Lehre, inklusive der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden und Führungskräften.

- Alle administrativen Kerndienstleistungen wurden gemeinsam definiert, beschrieben und zentral zugänglich gemacht als Basis für prioritäre Verbesserungen und den wirksamen Einsatz knapper öffentlicher Mittel trotz schnellen Wachstums.
- Das Qualitätsmanagement unterstützt das Swiss TPH bei der Einhaltung stetig wachsender externer Anforderungen (z. B. Richtlinien für klinische Studien, Fördervorgaben etc.). Dabei stehen wirksame Systeme für Governance, Sicherheit, Ethik, Nachhaltigkeit sowie Diversität und Inklusion im Fokus. Wir fördern eine Bottom-up-Entwicklung schlanker, praxisnaher Lösungen, bevor diese in die Strukturen des Instituts integriert werden.

EFQM-Label als Gütesiegel für exzellente Prozesse

Das EFQM-Label «Recognised by EFQM 3 Stars» mit der Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung steht im Swiss TPH für exzellente Prozesse und stärkt das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit aller Anspruchsgruppen. Überdies bietet das EFQM-Modell einen übergreifenden Rahmen für Qualitätsmanagementsysteme und Qualitätssicherungsmaßnahmen am Swiss TPH, was externen Audits und Inspektionen auf Projekt- sowie auf Prozess-/Programm-Ebene zu-

gutekommt. Diese Integration sorgt für Transparenz und Effizienz.

Erfolgsfaktor EFQM

Die konsequente Arbeit mit dem EFQM-Modell ist kein Kurzstreckenlauf, sondern ein Marathon. Sie ist Ansporn für das gesamte Swiss TPH, sich kontinuierlich zu verbessern und seine Prozesse weiter zu optimieren. Es trägt dazu bei, das Vertrauen – intern wie auch extern – zu stärken, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die

Investition in Business Excellence zahlt sich langfristig aus und sichert die Wettbewerbsfähigkeit des Swiss TPH im globalen Gesundheitssektor. ■

Das EFQM Label steht für exzellente Prozesse und stärkt so das Vertrauen aller Anspruchsgruppen.

Swiss TPH

Das Swiss TPH ist eine öffentlich-rechtliche Institution mit einem Jahresbudget von rund 105 Millionen Schweizer Franken. 22 Prozent des Budgets werden öffentlich durch die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft, den Bund und die Universität Basel finanziert. Die restlichen 78 Prozent werden kompetitiv durch öffentliche Forschungsförderungsinstrumente wie dem Schweizerischen Nationalfonds, Stiftungen und kundenbezogene Dienstleistungen eingeworben (Swiss TPH Jahresbericht 2024).
> www.swisstph.ch

Sektion Basel Regio

Risikomanagement – Grundlagen, Methoden und Anwendung im Unternehmensumfeld

Michael Schiffer, Experte für Risikomanagement bei der DiQualis Deutschland GmbH, zeigte im Webinar der SAQ Sektion Basel Regio am 24. Juni 2025, wie Risiken systematisch erkannt, bewertet und gesteuert werden können. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus verschiedenen Branchen veranschaulichte er Herausforderungen und Lösungsansätze.

Text: Uta Rehnert, Bild: zVG

Warum Risikomanagement?

Die internationale Norm ISO 31000 definiert Risiko als Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele. Risiken können Ziele sowohl negativ wie positiv beeinflussen.

Der entscheidende Vorteil liegt in der frühzeitigen Auseinandersetzung: Wer Risiken rechtzeitig erkennt, kann sie aktiv steuern oder sogar vermeiden – in einer Krise ist es meist zu spät.

Risiken ergeben sich aus der Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und möglichen Konsequenzen. Man unterscheidet dabei:

- Strategische Risiken, die mit Entscheidungen wie Markterschliessung oder Innovation verbunden sind.



- Operative Risiken, die auf tägliche Betriebsabläufe, Prozesse und Mitarbeitende wirken.

Unternehmerische Tätigkeiten bergen jederzeit grosse Chancen – aber auch grosse Risiken. Ein strukturiertes Risikomanagement schafft Rechtssicherheit, fördert Risikokultur und erhöht die Sicherheit einer Organisation.

Der Risikomanagementprozess

Risikomanagement ist ein kontinuierlicher, dynamischer Prozess in sechs Schritten:

1. Ermittlung relevanter Risikofelder (intern: Finanzen, Prozesse, Personal; extern: Gesetze, Umwelt, Markt).
2. Identifikation der Risiken in allen Geschäftsbereichen.
3. Analyse nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe und Klassifizierung.
4. Bewertung, zum Beispiel mit dem ALARP-Prinzip, inklusive Priorisierung.
5. Entwicklung und Umsetzung geeigneter Massnahmen.
6. Risikocontrolling und Dokumentation, um Wirksamkeit und Nachvollziehbarkeit sicherzustellen.

Methoden und Strategien

Zur Risikoidentifikation stehen qualitative (zum Beispiel SWOT-Analyse) und quantitative Methoden zur Verfügung, die auch kombiniert und an die je-

weilige Organisation angepasst werden können.

Für die Risikobewältigung nannte Michael Schiffer vier zentrale Ansätze:

- Vermeidung
- Verminderung
- Übertragung
- Akzeptanz beziehungsweise Kompensation

Sind Massnahmen nicht ausreichend, greifen Notfallpläne, um den Betrieb aufrechtzuerhalten. Entscheidend sind klare Verantwortlichkeiten sowie Kosten- und Zeitpläne.

Ebenso wichtig ist eine klare Kommunikation: Nur wenn die Risikopolitik für alle Mitarbeitenden verständlich ist, entsteht eine risikobewusste Kultur. Die zunehmende Digitalisierung und der Einsatz von KI stellen dabei neue Herausforderungen, insbesondere im Bereich Daten- und Informationssicherheit.

Fazit

Michael Schiffer fasste zum Schluss die Kernaussagen so zusammen:

- Ohne Risiko keine Chance.
- Risikomanagement ist eine Investition in die Zukunft und verlangt kritisches Denken.
- Hilfreiche Tools unterstützen den Prozess.
- Konzentration auf wesentliche Risikofelder spart Ressourcen.
- Erfolg erfordert Erfahrung und Teamwork.
- Der beste Zeitpunkt zu starten ist jetzt. ■

Michael Schiffer

Sektion Ostschweiz/Zentralschweiz

Nachhaltigkeitsberichterstattung: Was es braucht, und was es bringt

Zum 60-Jahr-Jubiläum der SAQ organisierten die Sektionen Ost- und Zentralschweiz ein Event zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Teilnehmenden lernten den «Sustainability Performance Standard» (SPS) kennen – einen von der SQS entwickelten Standard, der KMU beim Aufbau eines strukturierten Nachhaltigkeitsmanagements unterstützt. Referent Hubert W. Rizzi erläuterte dazu praxisnah die zentralen Phasen und Werkzeuge.

Text und Bilder: Uta Rehnert

Angesichts wachsender Anforderungen im Bereich nachhaltiger Unternehmensführung stellt sich für Unternehmen die Frage: Welche Vorgaben sind relevant? Wie lassen sich Nachhaltigkeitsziele umsetzen? Auf diese Punkte legte Rizzi, stellvertretender CEO der SQS, den Fokus seines Vortrags.

Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)

NUF berücksichtigt wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen. Unternehmen sollen ihre Entscheidungen langfristig an Werten ausrichten, negative Auswirkungen auf

Umwelt und Gesellschaft minimieren und dabei ökonomisch erfolgreich bleiben, so Rizzi. Nachhaltigkeit ist dabei kein Zustand, sondern ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der sich an Gesetzen und Standards orientiert. Berichterstattung ist ein zentrales Element: Sie ermöglicht die Wirkungsmessung, unterstützt Verbesserungen, schafft Legitimität und Transparenz und dient als Standortbestimmung.

Sustainability Performance Standard (SPS)

Der SPS bildet die Grundlage für ein Nachhaltigkeitsmanagement, das besonders für KMU geeignet ist. Er fokussiert auf wesentliche Themen und mess-

bare Ergebnisse und erleichtert durch seine einfache Handhabung den Einstieg. Die unabhängige Zertifizierung durch die SQS erhöht die Glaubwürdigkeit. Der SPS basiert auf der ISO-Struktur für Managementsysteme und setzt auf kontinuierliche Verbesserung. Der Managementzyklus umfasst sieben Schritte: Themen bestimmen, Ziele definieren, Ressourcen bereitstellen, Initiativen umsetzen, Fortschritte messen, berichten und Strategien anpassen.

Werkzeuge zur Umsetzung

Zentrales Instrument ist die doppelte Wesentlichkeitsanalyse, in der EU durch die CSRD vorgeschrieben. Ein Aspekt gilt als wesentlich, wenn er erhebliche





Auswirkungen auf Umwelt oder Gesellschaft hat (Impact Materiality) oder finanzielle Folgen für das Unternehmen (Financial Materiality).

Ein weiteres Werkzeug ist das ESG-Rating, das die Nachhaltigkeitsleistung misst. Das Online-Tool esg2go wurde speziell für KMU entwickelt und kann optional von der SQS verifiziert werden.

Take Home Message

Nach Rizzi ist ein solider Nachhaltigkeitsbericht das Ergebnis eines Reifeprozesses. Wichtig sei es, frühzeitig zu starten und Erfahrungen zu sammeln. Zwar erfordert die Berichterstattung Aufwand, dieser lasse sich jedoch durch Orientierung an bewährten Praxisbeispielen reduzieren. Die zunehmenden regulatorischen Anforderungen liessen sich nicht aufhalten – mit einem geeigneten Managementansatz können Unternehmen sie jedoch meistern und die gewonnenen Daten für ihre Weiterentwicklung nutzen. ■



Hubert Rizzi und Patrick Lüscher

Agenda

Anmeldung und weitere Informationen unter /
Inscription et informations détaillées sur
www.saq.ch

■ Section Genève

Communication structurée et méthode Lean

8 octobre 2025

HUG – Hôpitaux Universitaires de Genève, Genève

■ Section Vaud

Amélioration continue vs. Transformation ?

9 octobre 2025

Merck, Aubonne

■ Sektion Zürich

Nachhaltigkeit bei Reichle & De-Massari AG

28. Oktober 2025

Reichle & De-Massari AG

Hinter den Kulissen des Luxus-Standards und Excellence im Dolder Grand

24. November 2025

The Dolder Grand, Zürich

Alle aktuellen
SAQ Events
finden Sie unter
www.saq.ch

■ Sektion Bern

Regulierung der Cybersicherheit

11. November 2025

Bildungszentrum Wald Lyss, Lyss



■ Sektion Zentralschweiz

Neuerungen der ISO 9001 Normenrevision

28. November 2025

Siemens Smart Infrastructure, Zug

Découvrez tous les
événements
actuels sur
www.saq.ch

■ Sektion Ostschweiz

Erfolgsrezepte aus Japan mit Lean-Guru Hitoshi Takeda

5. Dezember 2025

SQUARE, Uni St.Gallen, St.Gallen



■ SAQ & procure.ch

Expert Talk «Qualität im Fokus» in Kooperation mit procure.ch

14. Oktober 2025

Virtuelle Veranstaltung

Section Vaud

Durabilité en action : leviers, nouveaux modèles et indicateurs

La Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) arrive en Suisse. En partenariat avec la SAQ, elle propose aux dirigeant-es d'entreprises un programme collaboratif pour transformer leur modèle d'affaires en réponse à la crise écologique et aux limites planétaires dépassées.

Texte et photo : Laurence Gilardi

Le dispositif repose sur quatre piliers :

1. Un parcours apprenant de dix mois, en six sessions immersives mêlant expertise scientifique, ateliers et réflexion stratégique.
2. Une pédagogie «tête-cœur-corps», mobilisant savoirs, émotions et actions concrètes.
3. L'intelligence collective, grâce à des «camps de base» favorisant co-construction, sécurité psychologique et échanges entre pairs.
4. La production de feuilles de route stratégiques, à visée régénérative, intégrant indicateurs, leviers d'action et planification.

Des exemples concrets de changement

L'approche, destinée directement aux dirigeant-es, vise une transformation profonde du modèle d'affaires. Des exemples concrets illustrent l'impact : Renault Trucks est passé de la vente de camions à un modèle de service («vente de kilomètres»), conciliant performance et durabilité. Chez Photoweb (300 collaborateur-rices), Laurent Boidi témoigne d'un changement radical, allant de la nouvelle raison d'être à la refonte de la chaîne de valeur et au développement d'une technologie d'impression écologique partagée avec tout le secteur.

De l'individuel au systémique

L'effet CEC se déploie à deux niveaux : transformation individuelle des dirigeant-es et transformation systémique des entreprises. Ancrage territorial, coopérations inter-entreprises et diffusion d'innovations renforcent l'impact. La Suisse rejoint aujourd'hui cette dynamique, forte de l'expérience française et d'un réseau international en expansion.

La durabilité en action n'est plus une option correctrice, mais un choix stratégique et systémique : elle permet aux entreprises de devenir des acteurs clés d'une économie régénérative, profitable et respectueuse des limites planétaires. ■



FOREP 2025

Penser Global, Agir Durable – Vers un Lean plus humain, éthique et écologique

Le FOREP – Forum Excellence et Performance, organisé par la SAQ Swiss Association for Quality, tiendra le 6 novembre 2025 sa 19^e édition au SwissTech Convention Center de l'EPFL à Ecublens. Cette rencontre unique rassemblera décideurs, experts et praticiens autour d'une question centrale : comment concilier innovation, performance et durabilité en plaçant l'humain, l'éthique et l'écologie au cœur du Lean management ?

Thème 2025 : repenser l'excellence

Sous le slogan « Penser Global, Agir Durable », le FOREP invite les dirigeants et professionnels à repenser leurs pratiques selon quatre axes clés :

- Humanisme opérationnel : replacer l'humain au centre de la performance.
- Éthique : garantir transparence, responsabilité et intégrité.
- Durabilité : intégrer l'écologie et l'économie circulaire dans la stratégie.
- Excellence opérationnelle : associer agilité et innovation pour une performance durable.



« Avec le FOREP 2025, nous voulons démontrer qu'excellence et durabilité ne s'opposent pas, mais avancent main dans la main. Mettre l'humain au centre et intégrer l'éthique et l'écologie dans chaque décision, c'est la clé d'une performance qui a du sens et qui dure. »

*Prisca Zammaretti,
Directrice de la SAQ*

Une journée riche en perspectives

Conférences, ateliers interactifs et tables rondes rythmeront le programme, avec des intervenants tels que Pascal Kotte (The Shifters) sur la transition énergétique en Suisse, Christian Baum (CFF) sur efficacité et responsabilité

dans les travaux ferroviaires, Florence Dauchy (Nestlé) sur l'épanouissement des collaborateurs, ou encore Ayhan Daglayan (Debiopharm) sur l'engagement collectif.

Point fort de la matinée : une table ronde intitulée « L'humain au cœur du Lean : mythe ou réalité ? », qui confrontera expériences et visions d'acteurs de premier plan.

« Le FOREP n'est pas seulement un forum, c'est un laboratoire d'idées et de pratiques. En 2025 plus que jamais, il s'agit de réfléchir globalement pour agir durablement, et de montrer que le Lean peut être profondément humain, éthique et écologique. »

*Christophe Rousseau,
Président du comité FOREP*

Un rendez-vous de référence

Créé en 2006 par la SAQ, le FOREP s'est imposé comme un événement majeur en Suisse pour les professionnels de la qualité, de l'excellence opérationnelle et du développement durable. Plus qu'un forum, il constitue une plateforme de réflexion et de mise en réseau pour celles et ceux qui veulent faire évoluer leur organisation vers une performance responsable et pérenne. ■



Informations pratiques

Date : 6 novembre 2025
Lieu : SwissTech Convention Center,
EPFL Ecublens

Contact
SAQ Swiss Association
for Quality
info@forep.ch
T +41 79 751 84 39



Im Gespräch mit An Kint, Direktorin von Xelyo (Belgien)

Globale Stimmen zur Qualität

Anlässlich des 60-jährigen Jubiläums der SAQ führen wir eine Gesprächsreihe mit internationalen Führungspersönlichkeiten aus dem Bereich Qualität. Den Auftakt macht An Kint, Direktorin von Xelyo, der nationalen Qualitätsvereinigung Belgiens und eine Schlüsselfigur in der europäischen Qualitätslandschaft. Im Interview teilt sie ihre Sicht auf die Entwicklung von Qualität, aktuelle Herausforderungen und die Zukunft der Qualitätsprofession.

Xelyo feiert sein 40-jähriges Bestehen. Wie hat sich die Vereinigung in dieser Zeit entwickelt und welche Meilensteine waren für Sie besonders prägend?

Vielen Dank für die Frage. Die bedeutendste Veränderung für uns war der Wandel von einem klassischen Wissenszentrum zu einer dynamischen Netzwerkorganisation, in der die Expertise unserer Mitglieder im Mittelpunkt steht. Unsere Initiativen zielen darauf ab, Mitglieder branchenübergreifend zu vernetzen und den Austausch sowie gemeinsames Lernen zu fördern.

Ein wichtiger Meilenstein war die Lancierung unserer digitalen Plattform, die den Austausch noch lebendiger und zugänglicher macht. Dadurch konnten wir uns von einer compliance-orientierten Vereinigung hin zu einer Community entwickeln, die auf Wertschöpfung und Exzellenz fokussiert und so agil sowie relevant bleibt.

Xelyo fördert Exzellenz durch Lernen, Neugier und Austausch. Wie unterstützen Sie konkret KMU, Innovatoren und Qualitätsführer?

Bei Xelyo stärken wir das vielfältige Netzwerk von KMU, Innovatoren und Qualitätsführern mit praktischen Werkzeugen, Wissensaustausch und Chancen für gemeinsames Wachstum. Wir fördern Partnerschaften über traditionelle Grenzen hinaus und schaffen Gemeinschaften, in denen bewährte Verfahren geteilt und neue Ideen vorangetrieben werden.

Unsere Trainings legen den Fokus auf reale Anwendung, damit sich unsere Mitglieder an Veränderungen anpassen und ihre Organisationen kontinuierlich verbessern können.

Mit Workshops, Webinaren und Kooperationsprojekten ermöglichen wir direkten Austausch. Über Mentoring-Programme und Peer-to-Peer-Netzwerke fördern wir Neugier, Resilienz und Innovationsgeist

«Exzellenz ist für uns eine Haltung.»

– entscheidende Faktoren für langfristige Exzellenz. Qualität verstehen wir nicht nur als Ziel, sondern als Denk-

Über An Kint

An Kint leitet Xelyo, das Kompetenzzentrum für Qualität und Performance in Belgien. Mit ihrem Hintergrund in Strategie und Innovation fördert sie einen systemischen Ansatz für Business Excellence. Unter ihrer Leitung hat Xelyo durch starke Partnerschaften und vorausschauende Initiativen international an Bedeutung gewonnen.



weise, die nachhaltigen Erfolg in der gesamten Wirtschaft unterstützt.

Xelyo kooperiert global. Welche Vorteile bringt das für Ihre Mitglieder, und welche Trends beeinflussen derzeit Belgien?

Unsere internationale Zusammenarbeit ist uns sehr wichtig. Der Austausch mit Schweizer Kolleginnen und Kollegen sowie mit MQQ in Quebec war für uns besonders wertvoll. Ebenso schätzen wir die Kooperation mit der ASQ in den USA und der deut-

schsen DGQ, die uns ermöglicht, internationale Keynotespeaker zu gewinnen.

Diese Partnerschaften eröffnen unserem Netzwerk Zugang zu innovativen Ideen, neuen Trends und praxisnahen Lösungen. Insbesondere Themen wie Künstliche Intelligenz und der European Green Deal prägen neue Denkweisen zu Qualität, Nachhaltigkeit und Transformation von Organisationen.

Diese Zusammenarbeit bereichert unsere Community durch gegenseitiges Lernen und stellt sicher, dass unsere Mitglieder globale Trends verstehen und auf die belgischen Kontextbedingungen anpassen können. So bleiben wir agil in einer sich schnell verändernden Qualitätslandschaft.

Mit welchen zentralen Herausforderungen sehen sich Qualitätsprofis heute in kleinen wie grossen Unternehmen konfrontiert?

Zunächst gibt es eine semantische Unterscheidung: Während «Qualität» im Marketing positiv besetzt ist, haben sich die Profile der Qualitätsprofis oft als technisch und compliance-orientiert entwickelt, wodurch der Fokus stärker auf Einhaltung als auf Wertschöpfung liegt.

Zweitens sind die Zeitvorgaben seit der Corona-Pandemie deutlich strenger geworden, was den Druck erhöht und wenig Raum für nachhaltige Verbesserungen lässt.

Drittens gibt es oft Widerstand im Management gegenüber Netzwerkveranstaltungen. Viele Organisationen erwarten von Qualitätsmanagern, ohne externe Kontakte zu arbeiten, was die

Möglichkeiten zum Wissensaustausch stark einschränkt.

Welche Kernkompetenzen sollten mittelständische Unternehmen entwickeln, um in unsicheren Zeiten resilient zu bleiben?

Wichtig sind kreative, unkonventionelle Denkweisen, die Herausforderungen aus neuen Perspektiven betrachten. Fachkräfte sollten als Facilitators die Zusammenarbeit fördern und ein inklusives, produktives Umfeld schaffen.

Zudem ist es entscheidend, Prozesse so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden dienen, anstatt die Menschen an starre Strukturen anzupassen. Wenn Organisationen diese Kompetenzen verankern, können sie auch in unsicheren Zeiten schnell und erfolgreich reagieren.

Welche neuen Herausforderungen kommen auf die Qualitätsprofession zu, und welchen Rat geben Sie Fachleuten für das kommende Jahrzehnt?

Wir werden länger in einem Krisenmodus arbeiten, was die Konzentration auf Wertschöpfung erschwert. Krisenmanagement wird fast Routine werden.

Ich spreche lieber von «Profis mit Qualität», denn Qualität prägt alle – nicht nur jene mit diesem Begriff im Jobtitel. Wer flexibel, anpassungsfähig ist und Compliance als Wertschöpfung versteht, wird erfolgreich sein.

«Wahre Qualität entsteht durch Austausch.»

«Wer flexibel bleibt, bleibt erfolgreich.»

Wie lässt sich eine lernorientierte Qualitätskultur nachhaltig sichern, damit sie auch für kommende Generationen erhalten bleibt?

Xelyo fördert kontinuierliches Lernen und verbessert so ein Ökosystem, in dem gleichgesinnte Organisationen gedeihen können. Diese Werte sind aber fragil, wenn sie nicht in der Unternehmensstrategie verankert sind und in Krisen oft nachrangig behandelt werden.

Wir bieten eine Plattform für Wachstumsorientierte. Doch unsere Wirkung geht an Grenzen, wenn Unternehmen die Priorisierung der Qualitätskultur vernachlässigen. Mitarbeitende haben dann weniger Zeit, sich zu engagieren.

Wenn Organisationen sich jedoch bewusst für diese Werte entscheiden, bieten wir ein starkes unterstützendes Umfeld.

Welche Mehrwerte bieten die internationalen Dialoge Qualitätsprofis?

Unsere Future-Focus-Webinare zu Themen wie Künstlicher Intelligenz, Green Deal und agilen Lieferketten ermöglichen es, an der Spitze der Branchenveränderungen zu bleiben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewinnen konkrete Einsichten und entdecken innovative Ansätze für die Zukunft des Qualitätsmanagements.

Der internationale Austausch erweitert die Perspektiven, fördert Kreativität und hilft, globale Trends frühzeitig zu erkennen. Dies befähigt zur wirkamen Reaktion auf neue Herausforderungen.

Die Serie ist ein Katalysator für berufliches Wachstum und hilft den Teilnehmenden, lokal und global zur Qualitätsprofession beizutragen. ■



Ausblick

Xelyo und die SAQ verbinden ein gemeinsames Engagement: Wissen teilen, Fachleute vernetzen und die Herausforderungen von morgen mit Mut und Klarheit angehen. Wir sind stolz, mit An Kint und ihrem Team im Rahmen der Future Focus-Serie zusammenzuarbeiten. Wir laden unsere Leserinnen und Leser herzlich ein, Teil dieser wichtigen Gespräche zu sein, die die Zukunft der Qualität in Europa gestalten.



Weiterbildungen und Lernformate

Anmeldung und weitere Informationen unter www.saq-qualicon.ch

■ Seminar

KI und QM – ein Praxisaustausch mit Workshop

Wenn Du Dich zu Deinen Erfahrungen mit KI im QM austauschen willst oder wenn Du noch keine Erfahrungen hast und Dich mit Leuten austauschen möchtest, die bereits KI-Tools im QM nutzen, dann ist dieses KI-Atelier genau richtig für Dich.

31. Oktober 2025

■ Seminar

Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Wer nachhaltig sein will, muss auch seine Lieferkette im Griff haben. Du lernst die Elemente des nachhaltigen Lieferkettenmanagements kennen und anwenden: Lieferkettenstruktur, Strategie, Lieferanten-«Code of Conduct» und Lieferantenaudits.

3. November 2025

■ Event QQ-Insider:

Update Nachhaltigkeit – Neue Impulse, Weiterentwicklung, Austausch und Networking

An diesem Event richten wir den Fokus auf die Auswirkungen des Omnibus-Pakets und die Vorbereitung auf den Digitalen Product Pass. Ablauf: Fachliche Impulse, Diskussionen und Netzwerk-Apéro. Teilnahme kostenlos, Anmeldung erbeten.

13. November 2025

■ Event-Seminar

Entscheidungsprozesse erleben am Beispiel vom Profi-Sport

Gute Entscheidungen zu treffen ist lernbar. In diesem Seminar wirst Du bei einem Eishockey-Match einen Blick hinter die Kulissen und erfährst, wie Schiedsrichter im Eishockey Entscheidungen in schwierigen Situationen unter Druck treffen.

27. November 2025


 Ariaq

Prochaines formations

Inscription et informations détaillées sur www.ariaq.ch



Chef projet Six Sigma – Green Belt

Durée : 9 jours

Date : dès le 1 octobre 2025

Lieu : Yverdon-les-Bains

Reconnaissance : Certificat

Attestation ARIAQ

Responsable systèmes de management intégrés (SMI) – TQ3

Durée : 20 jours

Date : dès le 8 octobre 2025

Lieu : Yverdon-les-Bains

Reconnaissance : Certificat

Attestation ARIAQ

Contrôleur qualité – TQ1

Durée : 12 jours

Date : dès le 29 octobre 2025

Lieu : Yverdon-les-Bains

Reconnaissance : Certificat

Attestation ARIAQ

Agent Métrologue – TM1

Durée : 9 jours

Date : dès le 2 octobre 2025

Lieu : Yverdon-les-Bains

Reconnaissance : Certificat

Attestation ARIAQ

Coordinateur SMI & QSE

Durée : 11 jours

Date : dès le 8 octobre 2025

Lieu : Yverdon-les-Bains

Reconnaissance : Certificat

Attestation ARIAQ

Répondant et opérateur qualité – TQ-Base

Durée : 6 jours

Date : dès le 4 novembre 2025

Lieu : Yverdon-les-Bains

Reconnaissance : Certificat

Attestation ARIAQ

Einführung von PhysioCert

Qualität in der Physiotherapie

Spitäler sind per Gesetz zu einem Qualitätsmanagementsystem verpflichtet. In anderen gesundheitsnahen Bereichen fehlen aber noch einheitliche Qualitätsstandards. In der Physiotherapie wurden nun aber konkrete Schritte unternommen.

Thomas Berner

Nach einem Unfall oder einer schweren Krankheit braucht es häufig umfangreiche Rehabilitationsmassnahmen. Dazu gehört auch die Physiotherapie, mit der die Bewegungs- und Funktionsfähigkeit betroffener Körperteile wieder erlangt oder erhalten werden soll. Unzählige kleinere oder grössere Praxen in der Schweiz bieten dazu ihre Dienstleistungen an. Doch der Physiotherapie-Markt ist angespannt, wie Lisa Ott, Geschäftsstellenleiterin von swissODP, einer Interessengemeinschaft von Physiotherapie-Unternehmungen, zu berichten weiss. «Die Personalsituation ist schwierig und die Tarife seit Jahren unverändert», sagt sie. Auch die Varianz im Angebot sei gross: Kleinen Einzelpraxen mit Therapieliege und Therabändern stehen grosse Praxen mit elaborierter Infrastruktur gegenüber; Therapeutinnen und Therapeuten, die seit 20 Jahren keine Weiterbildung absolviert haben, sind gleichermaßen am Markt wie die nach modernen und evidenzbasierten Methoden arbeitenden Therapeutinnen und Therapeuten, die sich innerhalb und ausserhalb des Teams stetig weiterbilden. Hinzu kommt, dass die Vergütung einer verordneten Therapie zwar für alle Dienstleister dieselbe ist, doch Praxen mit hohen Investitionen in Infrastruktur und Qualität sind im Nachteil. D.h. die sparsamen Praxen profitieren am meisten,

weil sie am wenigsten in die Behandlung investieren. Die Therapiequalität bleibt dabei häufig auf der Strecke.

PhysioCert: strukturell an ISO 9001 angelehnt

Bisher fehlte also ein Ansatz, Qualität sichtbar, belegbar und damit auch vergleichbar zu machen. «Mit einem Qualitätssiegel ist es möglich, dass sich grössere Praxen mit hohem Qualitätsstandard und moderner Infrastruktur von anderen Anbietenden abheben können», erläutert Lisa Ott.

Mit PhysioCert wurde nun ein Qualitätsstandard für Physiotherapie-Praxen in der Schweiz eingeführt. «Die Priorität lag klar auf der Identifikation derjenigen Aspekte, die prüfbare Qualität in der Physiotherapie definieren», berichtet Lisa Ott. Dazu war zunächst viel Austausch untereinander notwendig, und es wurde eine Pilotgruppe gebildet. Am Schluss stand ein finaler Normenkatalog fest. Basis bildet das gemeinsame Qualitätsverständnis der Physiotherapeutinnen und -therapeuten, das eine zielgerichtete, effiziente, nachhaltige und optimale Patientenversorgung beinhaltet. Die Mindestanforderungen umfassen sämtliche relevante Prozesse und Bereiche im Physio-Unternehmen:

- Systemdokumentation
- Managementprozesse
- Therapieprozesse (Leistungserbringung)

- Mitarbeiterprozesse und Wissensmanagement (inkl. Weiterbildung)
- Infrastruktur für Physiotherapie und MTT
- Notfall-Konzept
- Verbesserungsprozesse
- Dokumente und Daten
- Kommunikation nach aussen

«So wird sichergestellt und kann nach aussen belegt werden, dass die jeweilige Praxis nicht nur auf qualitativ hohem Niveau, mit moderner Infrastruktur und kundenzentriert arbeitet, sondern auch ein vertrauensvoller Partner für Ärzte und Versicherungen ist», erklärt Lisa Ott. Die Norm ist strukturell an ISO 9001 angelehnt, verwendet aber die Sprache der Physiotherapeutinnen und -therapeuten und bezieht sich direkt auf ihre Alltagsrealität.

Schlanker Auditprozess

Die Norm war also definiert, nun brauchte es auch einen Auditprozess. Dafür suchte swissODP einen fachlich versierten Partner und fand diesen in der Firma Q-Linked aus Zürich. «Unser Auftrag bestand darin, ein realistisches und qualitativ tragfähiges Auditkonzept zu entwickeln – inklusive Preismodell, Auditprozess und interner Prozessarchitektur», erinnert sich Loïc Mesqui, Experte für Qualitäts- und Managementsysteme bei Q-Linked. «Besonders wichtig war uns dabei, ein sinnvolles Gleichgewicht zu schaffen: Audits soll-



Zielgerichtete, effiziente, nachhaltige und optimale Patientenversorgung: Kern des Qualitätsverständnisses von Physiotherapeutinnen und -therapeuten.

ten für die Praxen wirtschaftlich tragbar bleiben, gleichzeitig aber genügend Tiefgang haben, um die Umsetzung der Norm glaubwürdig und gründlich zu prüfen. Dieses Gleichgewicht erforderte sehr effiziente interne Abläufe bei uns», so Loïc Mesqui. Für erste Zertifizierungen während der Pilotphase haben sich Auditorinnen und Auditoren intensiv in die Besonderheiten der Physiotherapie eingearbeitet und haben ein schlüssiges Konzept entwickelt. Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, den Prozess nicht zu überadministrieren. «Von Anfang an war es unser Ziel, einen Auditprozess zu gestalten, der zwar professionell und wirksam, aber dennoch möglichst schlank bleibt», so Loïc Mesqui. «Ein zentraler Hebel dafür war die konsequente Digitalisierung des gesamten Prozesses – von der Vorbereitung über die Durchführung bis hin zur Nachbearbeitung. So konnten wir den Aufwand sowohl für unser Team als auch für die Praxen deutlich minimieren.» Inhaltlich wurde ein pragmatischer Ansatz verfolgt: Weg von klassischen QM-Handbüchern hin zur Konzentration auf das Wesentliche. «Es geht nicht darum, alles zu dokumentieren – sondern darum, zu zeigen, dass Prozesse tatsächlich funk-

tionieren», betont Mesqui. «Im Anforderungskatalog von PhysioCert werden Anforderungen an den Therapieprozess gestellt, welche zu einem patientenzentrierten Vorgehen führen», ergänzt Lisa Ott. «Hierzu gehören beispielsweise die Patienten-Edukation (Der Patient soll Problem, Ursache und Behandlungspro-

gramm verstehen und fallgerecht Eigenverantwortung übernehmen), aber auch die Sicherstellung eines Heimprogrammes oder das Verhindern von Therapieunterbrüchen bei Ferienabwesenheit der Therapeutin. Analog dazu sind auch für Mitarbeiterprozesse Qualitätsanforderungen definiert.»



Loïc Mesqui, Experte für Qualitäts- und Managementsysteme bei Q-Linked.

Nutzen von PhysioCert

- Die Fähigkeit verbessern, gleichbleibende, strukturierte und vergleichbare Therapieleistungen zu erbringen, welche die Anforderungen der Patienten und anderer Interessengruppen wie zuweisenden Ärzten und Versicherern erfüllen.
- Orientierung an definierten Therapiezielen und Objektivierung des Therapieerfolges.
- Verbesserung der Therapie-Erfolge durch das Erfüllen festgelegter Mindestanforderungen in den zentralen Therapiebereichen und strukturierter Lernprozesse.
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit (Patienten, Ärzte, Versicherer).
- Die Orientierung an geschlossenen Regelkreisen führt zur «lernenden Organisation».
- Fähigkeit, Konformität mit festgelegten Anforderungen des Qualitätsmanagementsystems nachzuweisen.



Die Physiopraxis Zentrum PlenaVita in Bülach erhält das PhysioCert-Zertifikat überreicht von swissODP, vertreten durch Lisa Ott (links), Leiterin Geschäftsstelle.

Pilotphase abgeschlossen – stetige Weiterentwicklung

Die Dauer eines Audits ist von der Grösse der Praxis abhängig. Das Audit erfolgt zweistufig: Die erste Stufe umfasst ein ca. dreistündiges Dokumenten-Audit. Die zweite Stufe besteht im eigentlichen Zertifizierungsaudit, wofür bis zu sieben Stunden veranschlagt werden. Das erlaubt die nötige Tiefe und Breite in der Überprüfung, welche Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit und den Wert des PhysioCert-Zertifikates ist. Der Zertifizierungszyklus beträgt zwei Jahre. Wie ein Audit abläuft, erklärt Loïc Mesqui wie folgt: «Im Audit zeigen wir, wo eine Praxis im Vergleich zu anderen steht – zum Beispiel bei der Nutzung digitaler Lösungen, wo es grosse Unterschiede gibt. Dabei wahren wir stets die Grenze zwischen Audit und Beratung: Wir geben Hinweise, anonymisierte Beispiele und Anregungen – aber keine konkreten Anleitungen. Die Unabhängigkeit des Audits hat für uns oberste Priorität.»

Die ersten Physiotherapie-Praxen wurden Ende 2024 zertifiziert. swissODP und das PhysioCert Normkomitee haben das Ziel, PhysioCert stetig weiterzuentwickeln, um die Standards jederzeit aktuell zu halten. Dabei fließen Feedbacks der verschiedenen Stakeholder und Q-Linked ein. «Ziel ist es, Phy-

sioCert am Schweizer Markt zu etablieren. Ausserdem arbeiten wir auf eine Anerkennung des Labels durch die Krankenkassen hin, um einen noch grösseren Mehrwert – auch für die Patienten – zu erreichen», so Lisa Ott.

Erfahrungen mehrheitlich positiv

Die ersten Erfahrungen und Rückmeldungen sind äusserst positiv, wie sowohl Lisa Ott wie auch Loïc Mesqui bestätigen. Wo lagen rückblickend dennoch die grössten Herausforderungen, aber auch die wichtigsten Learnings beim Entwickeln von PhysioCert? «Herausfordernd war für uns anfangs das komplexe rechtliche Umfeld: Themen wie Abrechnungslogiken, Berufsausübungsbewilligungen oder Diplom-Anerkennungen sind selbst innerhalb der Branche nicht immer einheitlich geregelt», erzählt Loïc Mesqui. Geholfen habe hier aber die enge Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat von swissODP. «Q-Linked erwies sich als mitdenkender Partner, der wertvolle Impulse einbringt und offen für Weiterentwicklung ist», windet Lisa Ott dem Unternehmen ebenfalls ein Kränzchen. Für eine schnellere Positionierung von PhysioCert am Markt hätte man viel-

Qualité en physiothérapie

PhysioCert est une nouvelle norme de qualité pour les cabinets de physiothérapie. Elle a été introduite afin de rendre la diversité et la spécificité des offres transparentes et comparables. La norme repose sur une compréhension commune des physiothérapeutes et définit des exigences minimales dans des domaines tels que les processus thérapeutiques, la gestion du personnel et l'infrastructure. L'objectif est de rendre la qualité visible et vérifiable afin de garantir une meilleure prise en charge des patients. Le processus d'audit est conçu de manière efficace et est accompagné par Q-Linked, la numérisation minimisant la charge administrative. Les premiers cabinets ont été certifiés fin 2024. À long terme, PhysioCert devrait s'imposer en Suisse et être reconnu par les caisses d'assurance maladie. Les expériences de la phase pilote sont majoritairement positives, même si des défis tels que les incertitudes juridiques et la sensibilité aux prix du secteur subsistent.

leicht verschiedene Stakeholder, z.B. Ärzteschaft und Krankenkassen, noch früher einbeziehen sollen, bedauert Lisa Ott. Und festgestellt wurde auch, dass die Physiotherapie eine sehr preissens-

sitive Branche ist. Deshalb müssen nun auch die Kosten für die Zertifizierung stärker mit einfließen. Zu den nächsten Schritten, die nun erfolgen müssen, sagt Lisa Ott: «Es ist wichtig,

für nach PhysioCert zertifizierte Praxen auch monetären Mehrnutzen zu generieren. Hierfür verhandeln wir zurzeit mit Kassenpartnern.» ■

«Im Audit zeigen wir, wo eine Praxis im Vergleich zu anderen steht.»

Fit für die Zukunft

Steril, sicher, digital

Die Raguse Gesellschaft für medizinische Produkte modernisiert ihr Qualitätsmanagement mit der Softwarelösung von Roxtra.

Jana Schwarzer und Dorothee Dilli

Die Raguse Gesellschaft für medizinische Produkte mbH ist ein führender Hersteller von Einmalprodukten für den OP- und Klinikbereich und zählt zu den festen Größen auf dem europäischen Markt für medizinische Verbrauchsgüter. Das Unternehmen bietet ein breites Portfolio an OP-Abdeckungen für Patienten, Geräte und Instrumente sowie Behandlungseinheiten für nahezu alle medizinischen Fachrichtungen. Mit knapp 500 Mitarbeitenden in Deutschland, Rumänien und Marokko verfügt Raguse über eine starke internationale Produktions- und Lieferstruktur. Die Standorte arbeiten eng verzahnt, um Kunden in ganz Europa zuverlässig mit qualitativ hochwertigen Medizinprodukten zu versorgen. Das Qualitätsmanagement (QM) hat dabei eine Schlüsselrolle, nicht nur im Hinblick auf regulatorische Anforderungen, sondern auch als strategisches Instrument zur Prozessoptimierung.

Ausgangssituation: Manuelle Prozesse als Wachstumsbremse

Wie bei vielen etablierten Mittelstandsunternehmen wuchs auch bei Raguse die Organisation schneller als die internen Prozesse mithalten konnten. Dies war besonders im Bereich der Dokumentenlenkung spürbar: Die Verwaltung erfolgte dezentral über den Windows Explorer, während Freigaben zunächst analog per Unterschrift, später über digitale PDFs abgewickelt wurden. Die Koordination dieser Abläufe war auf eine Person konzentriert – inklusive Archivierung, Versionskontrolle und Verteilung. Der Aufwand war enorm.

Gleichzeitig wurde eine umfassende Digitalisierungsstrategie im Unternehmen angestoßen. Die Zielsetzung neben der digitalen Dokumentenlenkung: Prozesse verschlanken, Mitarbeiter entlasten und die Qualität der Abläufe steigern. Besonders im QM-Bereich sollte eine Softwarelösung eingeführt werden, die nicht nur die Dokumentenlenkung digitalisiert, sondern auch Schnittstellen zum ERP (Enterprise Resource Planning) ermöglicht und die Grundlage für ein ganzheitlich digitalisiertes Prozessmanagement schafft.

Fundierte Entscheidung mit Rückendeckung aus der Praxis

Raguse führte gemeinsam mit einem externen Unternehmen eine strukturierte Marktanalyse durch: Verschiedene Anbieter wurden auf Basis spezifischer Anforderungen miteinander verglichen. Besonders wichtig: Automatisierungspotenzial, Benutzerfreundlichkeit, Erweiterbarkeit und Integrationsfähigkeit. Die Ergebnisse der Analyse wurden intern ausgewertet.

Der finale Impuls kam durch eine persönliche Empfehlung aus einem QM-Seminar: Ein Teilnehmer berichtete dort über seine positiven Erfahrungen mit der Softwarelösung roXtra, was intern zum Anlass genommen wurde, die Lösung noch einmal gesondert zu prüfen – mit Erfolg.

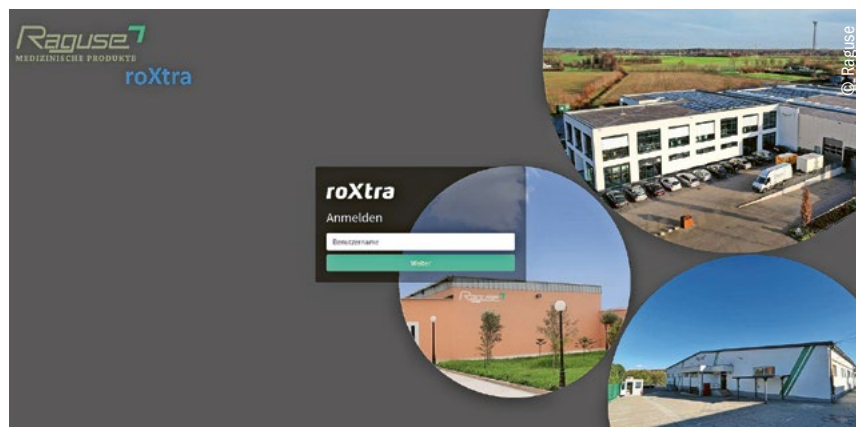
Einführung: Schritt für Schritt zur digitalen Steuerung

Der Rollout von roXtra begann im Mai 2024 mit dem Modul für Dokumentenlenkung. Schon zu diesem Zeitpunkt wurde die Anwendung unternehmensweit ausgerollt; eine bewusste Entscheidung, um Redundanzen zu vermeiden und direkt ein einheitliches System zu

Autorinnen

Jana Schwarzer ist stv. Leitung Qualitätsmanagement (QM) & Regulatory Affairs (RA), stv. QMB und stv. Verantwortliche für die Einhaltung von Regulierungsvorschriften (PRRC) bei Raguse Gesellschaft für medizinische Produkte mbH.
www.raguse.de

Dorothee Dilli ist bei der Roxtra GmbH im Marketing tätig.
www.roxtra.com



So präsentiert sich die Anmeldeseite der Softwarelösung von Roxtra beim MedizinproduktHersteller Raguse mit seinen drei Standorten.

etablieren. Nur wenige Monate später folgte die Einführung des Moduls Prozesse inklusive der Modellierung und Umsetzung des ersten internen Geschäftsprozesses.

Die Implementierung wurde vom Roxtra-Team eng begleitet, von ersten Präsentationen bis zu gezielten Schulungen (vor Ort und online), persönlichem Support bei Rückfragen sowie kurzfristigen Videocalls bei komplexeren Themen.

Mehrwert im Alltag, auch mit Sprachoptionen

Heute steuert Raguse seine gesamte QM-Dokumentation über roXtra. Besonders die Verwaltung von Verfahrensanweisungen, Arbeitsbeschreibungen und Formblättern ist zentral geregelt, damit Versionierungen in allen Abteilungen sichergestellt sind und einheitliche Standards eingehalten werden.

Die Erstellung und Prüfung erfolgen dezentral themenbezogen in den entsprechenden Abteilungen, die Freigabe ist zentral beim QMB verankert. Die QM.RA-Abteilung übernimmt ausserdem die interne Betreuung der Nutzer sowie die Schulung neuer Mitarbeitender. Der Nutzen wurde recht schnell sichtbar durch deutlich beschleunigte Freigabezyklen, zentralisierte Zugriffssteuerung mit klaren Verantwortlichkeiten, eine integrierte Feedbackkultur durch die Option der KVP-Anmerkungsfunktion im Modul selbst sowie eine geringere Fehlerquote durch automatische Gültigkeitsprüfungen.

Auch die internationale Zusammenarbeit profitiert: Die Standorte im Ausland sind nicht gezwungen, die Module auf Deutsch zu nutzen: In Rumänien kann das System in der Landessprache, in Marokko auf Französisch genutzt werden. So wird sichergestellt, dass standortübergreifend, konsistent und nachvollziehbar dokumentiert wird. Raguse nutzt roXtra als On-Premises-Lösung, was die Anbindung an ein ERP-System vereinfacht, die Datensouveränität gewährleistet und eine Erleichterung für eine Validierung ist.

Validierung: Sicherheit im Fokus

Da die Softwarelösung QM-relevante Prozesse abbildet, war gemäss interner Verfahrensanweisung eine Validierung

Modernisation de la gestion de la qualité

La société Raguse Gesellschaft für medizinische Produkte mbH, l'un des principaux fabricants de produits médicaux pour les blocs opératoires et les cliniques, modernise sa gestion de la qualité grâce à la solution logicielle roXtra. En raison de la croissance rapide de l'entreprise, les processus internes, en particulier la gestion des documents, ont atteint leurs limites. Jusqu'alors, les documents étaient gérés de manière décentralisée via l'Explorateur Windows, ce qui demandait beaucoup d'efforts. Dans le cadre d'une stratégie de numérisation globale, Raguse a choisi roXtra pour numériser la gestion des documents et optimiser les processus. Le logiciel a

été introduit progressivement à partir de mai 2024, en commençant par le module de gestion des documents, puis le module de processus. La mise en œuvre a été étroitement suivie, ce qui a permis d'accélérer la validation des documents, d'améliorer le contrôle des accès et de réduire le taux d'erreurs. La coopération internationale a également été améliorée grâce à des adaptations linguistiques. La validation du logiciel a été effectuée avec soin afin de garantir la qualité et l'intégrité des processus. L'utilisation de roXtra a rendu les processus de gestion de la qualité nettement plus efficaces et transparents, et d'autres processus devraient être numérisés à l'avenir.

der Software verpflichtend. Raguse ging diesen Schritt mit der nötigen Gründlichkeit an: Risikobewertung, Erstellung und Durchführung von Testprotokollen, Bewertung der Ergebnisse und vollständige Dokumentation. Die Validierung stellt sicher, dass die Integrität und Qualität der Prozesse aufrechterhalten und mögliche Risiken durch eine fehlerhafte Nutzung der Software vermieden werden können. Die Dokumentation sorgt zudem dafür, dass alle Schritte nachvollziehbar sind, was eine gute Absicherung bei Audits erlaubt. Daher war der Aufwand gut investiert und trägt langfristig zu einer stabilen und konformen Nutzung der Software bei.

Veränderungen im Arbeitsalltag

Seit Einführung von roXtra sind die Abläufe im Qualitätsmanagement strukturierter, transparenter und schneller: die Prozesse der Dokumentenerstellung, Freigabe und Archivierung sind heute weitgehend automatisiert. Änderungen werden schneller umgesetzt, weil sie nicht mehr «gesammelt», sondern fortlaufend bearbeitet werden können. Dank des integrierten Anmerkungs-systems gehen Verbesserungsvorschläge nicht

mehr verloren, sondern werden gezielt für die nächste Revision berücksichtigt – ein echter Boost für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Auch bei Mitarbeitenden wurde die Einführung der Software durchgehend positiv aufgenommen: Das System konnte schnell in den Arbeitsalltag integriert werden und der Nutzen zeigte sich innerhalb kürzester Zeit.

Blick nach vorn: Ausbau und Erweiterung

Derzeit steht bei Raguse der Ausbau der digitalisierten Geschäftsprozesse mit dem Modul roXtra Prozesse an: Nach der Modellierung und einer Testphase müssen die Prozesse ebenfalls validiert werden, bevor diese im Unternehmen eingesetzt werden können. So wurde zum 1. September ein Prozess zur Wareneingangsprüfung aktiv geschaltet. Auch wurde bereits eine Verknüpfung mit dem Massnahmen-Modul vorgenommen, um Aufgaben, Fristen und Verantwortlichkeiten direkt einzubinden – was von den Nutzern ebenfalls sehr begrüsst wurde. ■

Erfolgreiche Optimierung des Qualitätsmanagements

Effizientes Dokumentenmanagement und mehr

VBM Medizintechnik ist auf die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb medizintechnischer Produkte spezialisiert. Mit der Software ConSense GxP ENTERPRISE wurde das gesamte Qualitätsmanagement optimiert.

PD / Thomas Berner

Die VBM Medizintechnik GmbH ist in Sulz am Neckar im nördlichen Schwarzwald beheimatet. Das Portfolio des Unternehmens umfasst unter anderem Lösungen für die Atemwegsicherung, Anästhesie und Intensivpflege. Zu den wichtigsten Produkten gehört das Cuffdruckmessgerät, das besonders während der Coronapandemie hohe Nachfrage erlebte. Die Qualität der Produkte wird durch ein lückenloses Qualitätsmanagementsystem (QMS) sichergestellt. Das Qualitätsmanagement von VBM ist nach DIN EN ISO 13485, der EU-Verordnung 2017/745 (MDR), und vielen weiteren internationalen Standards zertifiziert. Die Implementierung neuer Prozesse gemäß diesen Vorgaben erfordert eine hohe Dokumentationslast. Das sollte sich mit Unterstützung durch eine passende Software ändern, mit der VBM das vorhandene papierbasierte Managementsystem ersetzen wollte. «Zeitgleich war auch unsere Personalabteilung auf der Suche nach einer geeigneten Software, um den hohen Organisations- und Dokumentationsaufwand der in unserer Branche erforderlichen regelmäßigen Mitarbeiterschulungen zu reduzieren. Da bot es sich an, nach einer gemeinsamen Lösung Ausschau zu halten, die Synergien schafft», erzählt Alexander Hipp, Qualitätsingenieur und Projektleiter bei VBM Medizintechnik.

Flexibles System für hohe Transparenz

Das Unternehmen entschied sich schließlich für ConSense GxP ENTERPRISE, eine

Softwarelösung der Aachener ConSense GmbH, die speziell für den medizinischen und pharmazeutischen Bereich entwickelt wurde. «Hilfreich bei unserer Entscheidung war die Teilnahme an einem HandsOn Workshop von ConSense, in dem ich das System unter Anleitung ausprobieren und danach für eine gewisse Zeit als Testsystem nutzen konnte. Das hat mir einen sehr guten Einblick verschafft und ich hatte von Anfang an eine genaue Vorstellung davon, wie unser System später einmal aussehen könnte», so der Projektleiter.

ConSense GxP ENTERPRISE bietet eine skalierbare Lösung für Unternehmen jeder Größe und unterstützt das Dokumentenmanagement sowie die revisionssichere Archivierung von Prozessen und Dokumenten. Die Software ermöglicht eine klare Zuordnung von Dokumenten zu den jeweiligen Prozessen und sorgt für eine automatische Revisionierung, sodass immer die aktuelle Version eines Dokuments zur Verfügung steht. Mit der benutzerfreundlichen Oberfläche und der automatisierten Dokumentenlenkung lassen sich die Dokumentenfreigaben effizient durchführen, was besonders im Arbeitsalltag von Vorteil ist.

Die Software gewährleistet zudem eine hohe Transparenz und reduziert den Arbeitsaufwand bei der Verwaltung von Schulungen. So unterstützt das Schulungsmanagement-Modul die Planung und Dokumentation aller relevanten Schulungsmassnahmen. Die Teilnahme und Wirksamkeit von Schulungen lassen sich jederzeit nachvollziehen und sind

damit jederzeit auditierbar. Auch die Qualifikationsverwaltung sorgt für eine effiziente Erfassung und Planung der Mitarbeitendenqualifikationen.

GxP-konformes Dokumentenmanagement

Ein wesentlicher Bestandteil des neuen Systems bei VBM war die Integration eines elektronischen GxP-konformen Dokumentenmanagements, das für eine hohe Transparenz sorgt. Alle Dokumente, wie etwa Arbeitsanweisungen, sind nun automatisch versioniert und revisions-sicher archiviert. Dies reduziert den Aufwand, der früher bei der manuellen Dokumentation anfiel. Zudem werden alle Dokumente in einem strukturierten Freigabeprozess durch das System geführt. Erinnerungsfunktionen sorgen dafür, dass keine Fristen übersehen werden.

Ein weiteres Highlight der Softwarelösung bei VBM ist die Flexibilität von ConSense GxP ENTERPRISE. Das System lässt sich an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens anpassen. Ein Beispiel dafür ist die detaillierte Strukturierung des Dokumentenmanagements, bei der eindeutig festgelegt wurde, welche Dokumente für welche Abteilungen und Mitarbeitenden relevant sind.

Optimierung der Schulungs- und Qualifikationsprozesse

Besonders die Personalabteilung von VBM profitierte von der Softwarelösung, da die Planung und Dokumentation der regelmäßigen Mitarbeiterschulungen einen enormen Aufwand darstellten.



© VBM Medizintechnik GmbH

Dank zuverlässiger Qualität von VBM ein gefragtes Produkt bei Kunden aus aller Welt: Cuff Manometer «Universal» mit Larynx-Tubus.

ConSense GxP ENTERPRISE ermöglicht nun eine lückenlose Erfassung und Dokumentation der durchgeführten Schulungen und Prüfungen. Die Online-Schulungen und Tests, die über das System abgewickelt werden, vereinfachen die Durchführung und machen den Prozess deutlich effizienter. «Unsere Personalabteilung hat die Übersicht über Schulungen und Qualifikationen zuvor mithilfe einer Excel-Tabelle verwaltet, die am Ende gut 30.000 Zeilen hatte. Da konnten sich leicht Fehler einschleichen und es war sehr aufwändig, Schulungen zu planen, die Übersicht zu behalten und die Schulungsnachweise für Audits stets greifbar zu haben. Mit der Software-Unterstützung kann unsere Personalabteilung sich schnell ein Bild machen, welche Schulungen geplant oder fällig sind, bzw. welche Qualifikationen bereits vergeben wurden – und dann die dazu erforderlichen Maßnahmen direkt anstoßen», so Alexander Hipp.

Hohe Nutzerakzeptanz und einfache Bedienung

Ein weiterer großer Vorteil der ConSense-Software ist die intuitive Bedienung, die den Mitarbeitenden die Arbeit erheblich erleichtert und die Akzeptanz des Systems steigert. Automatische Erinnerungen und Benachrichtigungen sorgen dafür, dass keine Aufgaben oder Fristen

übersehen werden. Die Teilnahme an Audits wird ebenfalls erleichtert, da alle relevanten Dokumente schnell und unkompliziert vorgelegt werden können. «Wir hatten ein über 20 Jahre stetig gewachsenes Dokumentenmanagement. Viele Dokumente lagen auf dem Laufwerkordner und uns fehlte einfach eine transparente Struktur. Mit der Umstellung auf die Software haben wir uns ganz bewusst die notwendige Zeit genommen,

um zusammen mit der Geschäftsführung und den Leitungen der jeweiligen Abteilungen detailliert eine passende Struktur für das neue System zu entwickeln», so Alexander Hipp rückblickend. «Wenn es beispielsweise um Informationen zur Herstellung unseres begehrten Cuffdruckmessgerätes geht, ist genau festgelegt, wessen Arbeitsbereich davon berührt wird und für wen die entsprechenden Dokumente relevant sind. Was sich hier aufwändig anhört, ist im System ganz einfach umzusetzen. Diese einmalige intensive Beschäftigung mit dem Aufbau hat uns sehr grossen Nutzen gebracht: Die Dokumentenlenkung funktioniert zuverlässig und unsere Beschäftigten erhalten nur die Informationen, die sie für ihren Tätigkeitsbereich benötigen – das macht den Arbeitsalltag insgesamt viel effizienter, weil unsere Mitarbeitenden die für ihren Bereich relevanten Informationen nicht mehr zeitaufwändig herausfiltern müssen.» ■

Vers un système de gestion de la qualité transparent et efficace

La société VBM Medizintechnik GmbH, basée à Sulz am Neckar, développe, produit et commercialise des solutions médicales, notamment des produits dans le domaine de la gestion des voies respiratoires. L'entreprise recherchait une solution logicielle capable de faire passer à un niveau supérieur son système de gestion papier, dont la maintenance était devenue trop coûteuse. Avec ConSense GxP EN-

TERPRISE, VBM a trouvé la solution conforme aux normes GxP qui lui convenait pour mettre en place un système de gestion intégré transparent. Le nouveau logiciel rend non seulement la gestion des documents plus transparente et plus efficace, mais il aide également le service des ressources humaines à planifier et à mettre en œuvre des mesures de formation et de qualification grâce à des modules adaptés.

Threat Intelligence: Was KMU-Führungskräfte jetzt wissen sollten

Neue Anforderung der ISO/IEC 27001:2022

Cyberangriffe betreffen nicht nur grosse Unternehmen. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geraten zunehmend ins Visier von professionellen Angreifern.

Andreas Karl

Die neue Version der internationalen Norm ISO/IEC 27001:2022 nimmt die neue Realität ernst – mit einem neuen Baustein: «Threat Intelligence». Doch was steckt dahinter? Und was bedeutet das für KMU?

Was ist «Threat Intelligence»?

«Threat Intelligence» oder Bedrohungs- informationen beschreibt die strukturierte Sammlung und Auswertung von Informationen über aktuelle oder bevorstehende Cyberbedrohungen. Ziel ist es, sich nicht nur zu verteidigen, wenn ein Angriff bereits läuft – sondern Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und wirksam zu verhindern.

Die neue Normfassung fordert damit einen Wandel: Weg vom reaktiven Schutz

hin zu einer vorausschauenden Sicherheitskultur.

Warum ist das relevant – gerade für KMU?

KMU verfügen oft nicht über ein grosses IT-Team oder eine eigene Security-Abteilung. Gerade deshalb ist ein gezielter, effizienter Umgang mit Sicherheitsrisiken entscheidend. «Threat Intelligence» hilft, vorhandene Ressourcen besser einzusetzen, indem:

- aktuelle Bedrohungslagen erkannt werden (z. B. neue Phishing-Wellen oder Ransomware-Kampagnen),
- gezielte Massnahmen getroffen werden (z. B. Patches, Awareness-Schulungen, Netzwerksegmentierung),
- und wichtige Entscheidungen risikobasiert vorbereitet werden können.

Was fordert die ISO/IEC 27001:2022 konkret?

Die Norm sagt nicht, wie genau «Threat Intelligence» umzusetzen ist. Aber sie macht klar: Organisationen sollen relevante Informationen über Bedrohungen systematisch beschaffen, bewerten und nutzen. Dazu gehören zum Beispiel:

- Sicherheitsmeldungen von Behörden (BACS),
- Informationen aus Branchenverbänden,
- Warnungen von IT-Dienstleistern,
- eigene Logdaten oder Erfahrungswerte aus Vorfällen.

Für KMU ist entscheidend: Es braucht kein teures High-End-System. Schon ein-

ISO/IEC 27001:2022: Threat Intelligence

La norme ISO/IEC 27001:2022 exige désormais la «Threat Intelligence»: des informations structurées sur les cybermenaces doivent aider les PME à identifier les risques à un stade précoce et à agir de manière ciblée. Au lieu d'une protection purement réactive, une culture de la sécurité proactive est désormais exigée. Les PME peuvent répondre à ces exigences à l'aide de moyens simples tels que les notifications des autorités, les alertes des fournisseurs et des processus clairs. Cela permet d'utiliser efficacement les ressources, de minimiser les risques et de renforcer la cybersécurité, sans avoir recours à des systèmes coûteux.

fache, strukturierte Informationsquellen und ein klar definierter Prozess genügen, um diese Anforderung zu erfüllen – und die eigene Cybersicherheit deutlich zu verbessern.

Wie lässt sich «Threat Intelligence» in der Praxis umsetzen?

Ein möglicher Einstieg für KMU: Zuständigkeit klären – Wer beobachtet die Bedrohungslage? Oft reicht eine verantwortliche Person im IT- oder Risikomanagement.

Autor

Andreas Karl ist Lead Auditor und Produktmanager ICT bei der Swiss Safety Center AG. Das Unternehmen bietet Lösungen für alle Branchen mit spezifischen Dienstleistungen, Produkten und Qualifizierungen im Sicherheits- und Qualitätsbereich.

> www.safetycenter.ch/zertifizierung



Die neue Fassung von ISO/IEC 27001:2022 ebnet den Weg vom reaktiven Schutz hin zu einer vorausschauenden Sicherheitskultur.

Hinweis

Die Übergangsfrist für die neue Normversion läuft bis Oktober 2025. Wer eine ISO/IEC 27001-Zertifizierung anstrebt oder bereits hat, sollte sich frühzeitig mit der Umsetzung neuer Anforderungen befassen – «Threat Intelligence» inklusive.

Fazit: Pflicht mit Nutzen

Die Integration von «Threat Intelligence» ist nicht nur eine neue Normanforderung – sie ist ein praktischer Mehrwert für KMU. Wer sich rechtzeitig informiert, kann gezielter handeln, Risiken reduzieren und im Ernstfall schneller reagieren.

Gerade in einer Zeit, in der Cyberversicherungen teurer und restriktiver werden, lohnt sich ein proaktiver Ansatz. Denn nicht der grösste Schutz kostet am wenigsten, sondern der passendste. ■

Informationsquellen definieren – z. B. CERT-Meldungen, NCSC-Newsletter, Anbieter-Alerts.

Bedrohungen bewerten – Was ist relevant für unser Unternehmen? Welche Systeme sind betroffen?

Massnahmen ableiten – Technische Updates, organisatorische Schulungen, Szenarien für Notfälle.

Dokumentieren und integrieren – In bestehende Risiko- und Notfallprozesse einbinden.

Marketplace

Qualitätsmanagement

Das smarte Audit-Tool.
Digital. Sicher.
Effizient.
www.eliza.swiss

roXtra
 Die Software für Ihr digitales QM
roxtra.com

Aus-/Weiterbildung

Fernstudien QM
 Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!
FERNSCHULE WEBER
 Tel. +49 44 87 / 263 - Abt: 870
www.fernschule-weber.de

Compliance

Wir bringen Ihr Medizinprodukt schneller auf den Markt

- Technologietransfer
- Markteintritt & Wachstum
- Agile Compliance-Lösungen

compliag lifesciences. compliag.ch

Zertifizierungen

QS Zürich AG
 Zürich/Basel
 +41 44 350 46 65
 +41 61 722 04 24
info@quality-service.ch
www.quality-service.ch

Fachinformationen und Werbung

Management und Qualität MQ
 Das Magazin für integrierte Managementsysteme
 Offizielles Publikationsorgan der SAQ
 Swiss Association for Quality, www.saq.ch

Anzeigen
 Galledia Fachmedien AG
 Burgauerstrasse 50
 9230 Flawil
 Ornella Assalve
 T +41 (0)58 344 97 69
ornella.assalve@galledia.ch

Auf dieser Seite stellen sich Spezialisten vor.

Nutzen auch Sie diese interessante Werbepattform für eine Präsentation Ihres Unternehmens!



Krisenmanagement braucht Vorbereitung

Ist unser KMU bereit für den Notfall?

Krisenmanagement muss richtig vorbereitet und dann auch den Mitarbeitenden weitergegeben werden. Der vorliegende Artikel liefert Basisinformationen, die zwar vielerorts bekannt sein mögen, aber immer mal wieder in Erinnerung gerufen werden sollen.

Daniel Tschudy

Die Perspektiven sind je nach Standpunkt unterschiedlich: Für private Personen bedeutet ein Notfall primär eine Situation, in der man selbst oder ein Familienmitglied in einer Begebenheit involviert ist, die unmittelbar gefährdet und Schäden und Verletzungen auslösen kann. Das muss jetzt nicht gleich ein Autounfall oder ein Terroranschlag sein. Schon Anzeichen für einen Herzinfarkt oder ein unglücklicher Beinbruch auf der Skipiste sind Notfälle, die sehr unangenehm werden können und professionelle Hilfeleistung erfordern. Die körperliche und seelische Unversehrtheit der Menschen muss geschützt werden; Polizei, Feuerwehr und medizinisches Personal stehen dazu zum Schutz und zur Betreuung bereit.

Firmenbesitzer oder Geschäftsführer stehen vor einer rechtlich und gesellschaftlich einiges komplexeren Perspektive. Für KMU definiert sich Notfall in vielen unterschiedlichen Facetten, das notwendige Korrektur-Wissen kann teilweise oder komplett fehlen und die individuelle Verantwortung kann sogar Angstzustände auslösen. Und um die Palette gleich mal breit zu streuen: Unfälle im Betrieb sind meistens noch das kleinste Übel.

Vorbereitung

Eine Krise («Emergency») kann jederzeit entstehen. Ein grundsätzliches Akzeptieren dieser Tatsache sowie ein entsprechendes Vorbereiten erhöhen die Chancen, während des Notfalls richtig und schnell reagieren zu können. Heute sprechen alle von Cybersecurity (siehe Kasten) und der schwer erkennbaren Gefahr wegen Diskriminierung und Benachteiligung von Mitarbeitenden im Betrieb. Diese beiden Themen dürften von den meisten IT- und Personalabteilungen beobachtet und betreut wer-

den, mit hoffentlich einem schriftlich festgehaltenen groben Korrekturplan.

Die Palette beinhaltet aber einiges mehr an empfindlichen und schmerzhaften Notfällen: Tod eines Mitarbeitenden oder eines Kunden beispielsweise, die Zerstörung der Büros durch eine Naturkatastrophe oder rassistische und sexistische Übergriffe im Betrieb. Oder dann auch kleinere Tragödien, wie Diebstahl im Büro oder heimlicher Alkohol- oder Drogenkonsum. Das hört sich jetzt leicht fatalistisch an, aber für KMU geht es ja nicht darum, negativ zu denken, sondern proaktiv vorzubereiten: «Was wäre, wenn».

Individuelles Notfallkonzept

Sicher ist: Je besser ein Notfall angedacht ist, desto stärker kann man während der Krise entschlossen handeln und so möglicherweise schwerwiegendere Folgen verhindern. Deshalb ist nicht «Lagebeurteilung beim Notfall vor Ort» das Wichtigste, sondern zuerst die Vorbereitung dazu. Kleinere KMU können das mit einer ersten Aktion auslösen. Sie definieren im Betrieb eine «passende» Person, die ein erstes Not-

Krisenmanagement muss von verschiedensten Notfallszenarien ausgehen.



Autor

Daniel Tschudy ist Publizist, Referent und Berater im Hospitality-Sektor. Seine Themen sind Marketing, interkulturelle Kompetenz und die neuen Dimensionen des globalen Zusammenarbeitens.



fallpapier aufstellt. Darin ist zusammengefasst, was passieren und wie man dem entgegenwirken könnte.

«Passend» bedeutet, jemanden in der Firma zu finden, dem das Thema am Herzen liegt, der vielleicht bereits mal einen Erste-Hilfe-Kurs absolviert hat oder in einem multikulturellen Betrieb als kollegialer Vermittler gilt. So kann er oder sie die ganze Belegschaft für den Fall eines Notfalls etwas besser einschätzen. Interkulturell weiss man, dass Menschen aus verschiedenen Ländern während einer Krise teils komplett unterschiedlich reagieren (abgesehen von möglichen Missverständnissen, die über die Sprachgrenzen entstehen können).

Ein initiales Notfallpapier sollte erstmals in einer GL- oder Abteilungsleitersitzung durchdiskutiert werden, danach ergänzt, verfeinert und dem spezifischen Gefahrenpotenzial im eigenen Betrieb angepasst werden. Ein überarbeitetes Dokument könnte dann mit verschiedenen Fachstellen abgesprochen werden: sei es die Rechtsabteilung, das Spital in der Nähe, vielleicht auch die Feuerwehr

«Jede noch so kleine Information kann im entscheidenden Moment des Notfalls hilfreich sein.»

Notre entreprise est-elle prête à faire face à une situation d'urgence?

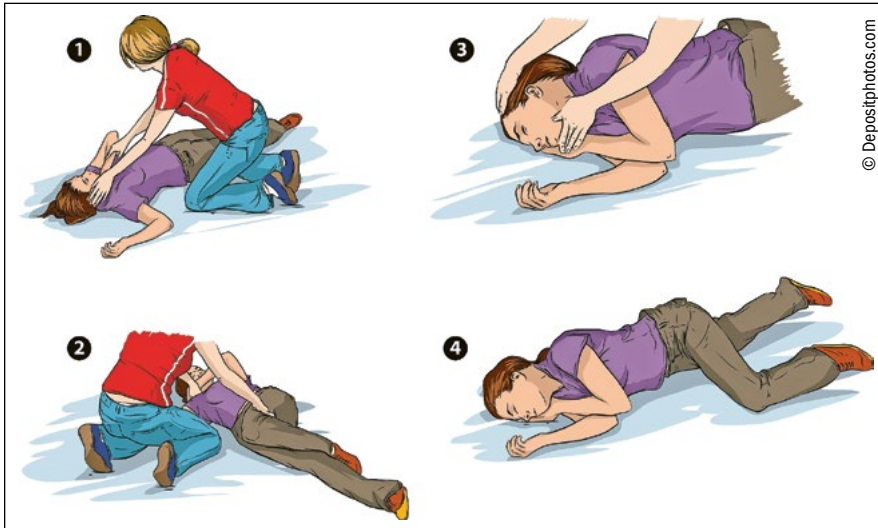
La gestion de crise est essentielle pour les PME, car les situations d'urgence peuvent prendre de nombreuses formes, allant des accidents aux cyberattaques en passant par les catastrophes naturelles ou les conflits interpersonnels. Ce n'est pas l'évaluation spontanée de la situation qui est déterminante, mais une préparation minutieuse. Un premier document d'urgence, rédigé par une personne compétente au sein de l'entreprise, décrit les scénarios possibles et les contre-mesures. Celui-ci est discuté, adapté et coordonné avec les services spécialisés afin d'élaborer un plan d'urgence spécifique à l'entreprise. Il contient des règles claires telles que l'autoprotection, le maintien du calme et l'aide aux autres, complétées par des listes de contacts, des plans d'évacuation et des instructions. Il est également important de désigner clairement une personne chargée de la communication afin d'éviter les déclarations contradictoires. Pour que le concept reste efficace, il doit être accessible à tous les collaborateurs, idéalement sous forme imprimée. La gestion de crise devient ainsi une responsabilité personnelle et peut sauver des vies en cas d'urgence.

(wenn es um bauliche Konstellationen im Betrieb geht, zum Beispiel Fluchtwege) oder auch externe Sicherheitsfachleute, welche die Gefahren aus einer gewissen Fernperspektive einordnen können.

Schriftlich festhalten

Das gesammelte Feedback von Spezialisten kann dann in eine erste Version eines Notfallkonzepts eingebracht werden. Und damit diese Daten nicht allzu trocken erscheinen, dürfen die einzelnen Themen auch visuell begleitet werden. Gerade im Falle von Erster Hilfe, sei es die Prüfung der Atemwege, die richtige Seitenlage oder wie man bis zum Eintreffen des Notarztes eine Herzdruckmassage ausübt. Jede Schutz- und Rettungsorganisation kann zu diesem Thema passende Illustrationen liefern.

Zusammengefasst stellt das finale interne Notfallkonzept das vor, was im Falle eines Notfalls ex-



Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, gerade auch bei Erster Hilfe.

plizit in diesem Unternehmen passieren könnte. Aber neben den Ursachen und Auslösern der Krise werden auch die Korrekturmaßnahmen aufgezeigt: Sich selbst in Sicherheit bringen ist die erste Regel, Ruhe behalten die zweite, und anderen Menschen in der Not helfen (sofern man sich nicht selbst in Gefahr bringt) die dritte Regel. Alles andere kommt danach: Kontaktlisten Schutz & Rettung, Informationen über das nächstliegende Spital oder die Nutzung von identifizierten Flucht- und Rettungsplänen, auch mittels gut sichtbaren Infotafeln.

Delikater, aber nicht weniger wichtig, ist, wie man auf zwischenmenschliche Krisen reagiert, z.B. Alkohol im Betrieb oder sexuelle Übergriffe. Denn auch das gehört in ein Krisenszenario, weil auch unbeteiligte Mitarbeitende das Problem mitbekommen oder weil es für die Firma rechtliche Konsequenzen haben könnte.

Eine Stimme

Ein komplettes Notfallkonzept beinhaltet zudem eine spezifische Kontaktliste, die auch in der Nacht funktioniert: Es geht um die Schlüsselpersonen im Verwaltungsrat und die verantwortlichen Leute im Betrieb, die ja während des Notfalls möglicherweise gar nicht anwesend sind. Im Bereich Kontaktliste wird auch unmissverständlich identifiziert, wer bei welcher Art von Notfall als Ansprechperson gegen innen und gegen aussen auftritt. Für KMU darf das im Normalfall nur eine einzige Person sein; sie hat den Überblick darüber, was beispielsweise zu den Medien, zu Versicherungsvertretern oder zu hinzustossenden Familienmitgliedern gesagt werden darf. Denn mit konfusem oder sich widersprechenden Aussagen über mehrere Personen kann ein Notfall noch zusätzliches Unheil auslösen.

«Je besser ein Notfall angedacht ist, desto stärker kann man während der Krise entschlossen handeln.»

Damit Krisenmanagement funktioniert und man damit vielleicht das Schlimmste abwenden kann, müssen sämtliche Mitarbeitende informiert werden. Deshalb sollte das firmeninterne Notfallkonzept nicht nur irgendwo in der digitalen Ablage als PDF abgelegt sein, sondern handgerecht ausgedruckt werden. So, dass jede/-r Angestellte eine eigene Kopie erhält. Da muss jede/-r Mitarbeitende sich mindestens einlesen – unabhängig davon, ob diese Person alles komplett versteht. Mit einer persönlichen Kopie wird jedoch auch das Krisenmanagement zu einer persönlichen Angelegenheit. Denn, und das ist der springende Punkt: Jede noch so kleine Information kann im entscheidenden Moment des Notfalls hilfreich sein, vielleicht sogar lebensrettend. ■

Cyber-Bedrohungen: Mehr Phishing und Quishing

Trend Micro, ein führender Anbieter von Cybersicherheitslösungen, hat in seinem neuesten E-Mail Threat Landscape Report aktuelle Veränderungen in der Cyber-Bedrohungslandschaft analysiert. Während sich 2023 noch ein Rückgang beim Phishing abzeichnete, zeigen die Ergebnisse für 2024 einen Anstieg der gesamten Phishing-Vorfälle um 31 Prozent. Für Credential Phishing, also den Diebstahl von Anmeldedaten, ist ein noch stärkerer Anstieg von 36 Prozent zu verzeichnen. Eine wachsende Bedrohung stellen auch QR-basierte Phishing-Angriffe («Quishing») dar. Dazu werden QR-Codes in E-Mail-Anhänge oder Nachrichten eingebettet, getarnt als legitime Benachrichtigungen, wie z. B. Aufforderungen zur Multi-Faktor-Authentifizierung oder Warnungen zur Freigabe von Dokumenten. Wenn diese Codes gescannt werden, leiten sie die Benutzer auf bösartige Websites um und versuchen so, die herkömmlichen Sicherheitsfilter auf PCs und Laptops zu umgehen. Insgesamt unterstreichen diese Trends die dringende Notwendigkeit für Unternehmen, ihre Abwehrmaßnahmen zu verstärken – insbesondere bei der Spam-Filterung, dem Schutz von Anmeldedaten und dem Einsatz von KI-gestützten Tools zur Erkennung neuer Phishing-Methoden.

➤ [Red./www.trendmicro.com](https://red.trendmicro.com)

Mehr als ein formaler Prozess

Wirksames Risikomanagement dank Risikokultur

Das Risikomanagement muss als selbstverständlicher Teil des täglichen Handelns verstanden werden. Entscheidend ist eine positive und gelebte Risikokultur: Alle Beteiligten im Unternehmen – von den Mitarbeitenden bis zur Unternehmensleitung – müssen Risiken bewusst wahrnehmen, offen kommunizieren und verantwortungsvoll damit umgehen. Die Risikokultur sollte daher mehr Beachtung bekommen und gezielt gefördert werden.

Corinne Posch

Die Risikokultur umfasst Werte, Grundannahmen, Überzeugungen und Verhaltensweisen aller Beteiligten eines Unternehmens und prägt sowohl das Entscheidungsverhalten als auch die Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses.

Risikokultur als wesentliches Element des Risikomanagementsystems

Einzelne Standards und Leitlinien wie ISO 31000 betonen, dass die Kultur des Unternehmens bei der Gestaltung und Führung der Risikoprozesse angemessen zu berücksichtigen ist. Dies allein wird für ein wirksames Risikomanagement kaum ausreichen. Risiken müssen im Alltag laufend beurteilt und behandelt werden und nicht erst, wenn ein strukturierter Risikoprozess sie abfragt. Dazu müssen alle Mitarbeitenden, das Management, die Lieferanten sowie Partner und Dritte die Chancen und Risiken im Arbeitsalltag jederzeit wahrnehmen und kommunizieren. Es verlangt ein hohes Verständnis aller Beteiligten für das Unternehmen und dessen Risiken sowie ein adäquates Risikobewusstsein und -verhalten.

Eine positive Risikokultur stärkt die Wirksamkeit von Risikoprozessen und -Instrumenten, indem sie sicherstellt, dass Risiken auch dann erkannt werden,

wenn niemand explizit hinschaut. Eine hohe Integrität sowie eine offene bereichsübergreifende Zusammenarbeit helfen, Fehler und Fehlverhalten wahrzunehmen, offen anzusprechen und zu kommunizieren. Damit erhöht eine positive Risikokultur die Resilienz des Unternehmens.

Risikokultur als Bestandteil der Unternehmenskultur

Vom Verwaltungsrat und dem Management wird erwartet, dass sie eine Unternehmenskultur prägen, die unternehmerisches Handeln fördert und zugleich Integrität, Verantwortung und Nachhaltigkeit betont. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (siehe auch Ausgabe 5-6/2025 MQ Effektive Governance: Schlüssel zum Unternehmenserfolg) ist ebenso entscheidend wie Transparenz, damit Informationen geteilt und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden können. Dies stärkt Kundenorientierung, Innovationsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden. Eine motivierende und wertschätzende Unternehmenskultur wird damit zu einem Wettbewerbsvorteil.

Von der Unternehmensleitung wird erwartet, dass sie das Risikomanagementsystem unterstützt. Dies erfolgt u.a. durch Festlegung ihrer Erwartungen in der Risikopolitik und durch den «tone at the top» im Allgemeinen. Durch die Bedeutung, die die Unternehmensleitung

Autorin

Corinne Posch ist Vorstandsmitglied beim Netzwerk Risikomanagement. Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beigesteuert wird.

> www.netzwerk-risikomanagement.ch



© Eigene Darstellung

Abb. 1: Entwicklung einer Risikokultur.

dem Risikomanagement beimisst, das Vorleben und die Führung sowie die Kommunikation, ist die Unternehmenskultur eng mit der Risikokultur verbunden und sollte in enger Abstimmung gefördert werden.

Risikokultur muss aktiv gefördert werden

Kultur lässt sich nicht einfach anordnen. Sie entwickelt sich in der Regel über längere Zeiträume und ist tief im Denken und Handeln verankert. Eine wirkungsvolle Risikokultur kann daher nicht kontrolliert, wohl aber gezielt beeinflusst werden. Dazu braucht es Impulse, deren Wirkung regelmässig überprüft und in die Weiterentwicklung integriert wird.

Die Förderung der Risikokultur lässt sich in vier Hauptthemenfelder gliedern, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Abb. 1):

1. Führung & Strategie

Die Unternehmensstrategie gibt den langfristigen Rahmen für Ziele und Entscheidungen vor und bestimmt damit auch die Risikokultur. Ist das Risikomanagement in die Strategie integriert, verbessert dies die Entscheidungsqualität und sichert den Fortbestand des Unternehmens.

Der «tone at the top» des Verwaltungsrats und des Managements muss als Ori-

entierung für die Mitarbeitenden klar erkennbar sein – etwa durch die Risikopolitik, einen Verhaltenskodex und vorbildliches Handeln. Offene Kommunikation, transparente Entscheidungen, erreichbare Ziele, Anerkennung von Leistung, Vertrauen in der Teamarbeit und Förderung von Eigenverantwortung sind zentrale Elemente einer positiven Kultur. Sie motivieren die Mitarbeitenden und stärken die Zusammenarbeit.

2. Organisation und Struktur

Jedes Unternehmen ist hinsichtlich Branche, Rechtsform, Marktziele, Grösse, Eigentumsverhältnisse etc. unterschiedlich. Das komplexe System zwischen Umfeld und Unternehmen mit gegenseitigen Abhängigkeiten und Effekten muss bei der Gestaltung des Risikomanagements berücksichtigt werden.

Normen oder Leitlinien wie z.B. ISO 31000 bieten Orientierung bei der Festlegung und Etablierung der Strukturen und Prozesse. Grundlage ist eine klare Risikopolitik, die Ziele, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten definiert und damit das Risikobewusstsein fördert. Risikoprozesse sowie Schnittstellen zu anderen Assurance-Funktionen müssen geregelt sein. Die Behandlung von Risikoberichten im Verwaltungsrat als Gesamtverantwortlicher stellt sicher, dass Risikomanagement in der obersten Führung verankert ist. Zudem sollte es sys-

Une gestion efficace des risques grâce à une culture du risque

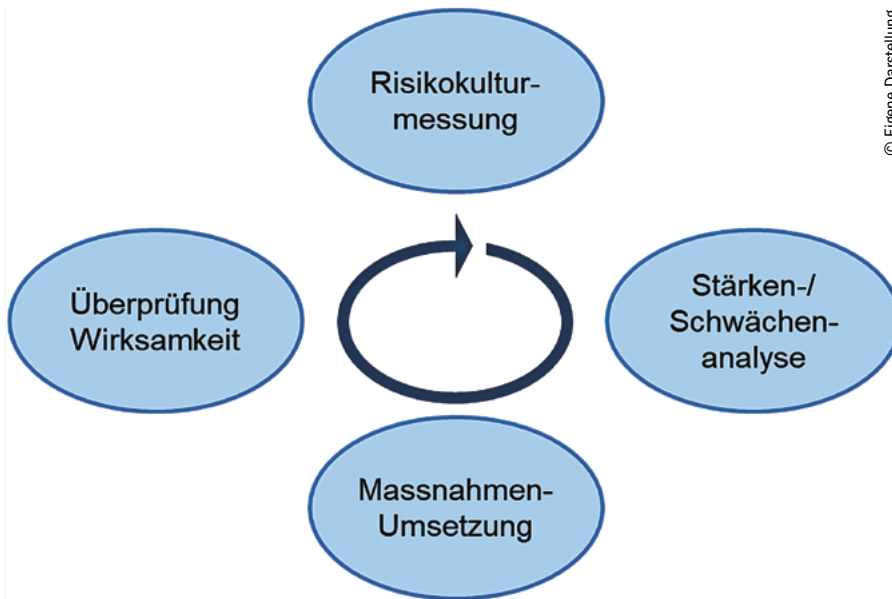
Une gestion efficace des risques nécessite plus que des processus: elle repose sur une culture du risque positive. Celle-ci englobe les valeurs, les comportements et les attitudes de toutes les parties prenantes et influence les décisions ainsi que la résilience de l'entreprise. Une culture du risque active identifie les risques à un stade précoce, favorise une communication ouverte et renforce la coopération. Elle fait partie intégrante de la culture d'entreprise et doit être activement encouragée par le biais du leadership, de structures claires, de la communication et de l'implication des collaborateurs. Le «tone at the top» est ici déterminant. Un processus structuré de culture du risque aide à définir des objectifs, à analyser les écarts et à mettre en œuvre des mesures. La gestion des risques devient ainsi partie intégrante du quotidien. Une culture du risque forte est un facteur de succès pour le développement durable de l'entreprise.

tematisch in Entscheidungsprozesse integriert werden.

3. Kommunikation und Schulung

Kommunikation ist ein zentraler Hebel für die Prägung der Risikokultur. Mit der Kommunikation können Werte vermittelt werden und es entsteht eine soziale Interaktion. Die Kommunikationswege, -kanäle und Feedbackmechanismen im Unternehmen müssen für alle Beteiligten klar sein. Sie fördern das Verständnis, Vertrauen und die Zusammenarbeit. Eine effektive Kommunikation unter den verschiedenen Beteiligten verhindert Missverständnisse.

Um das Risikomanagementsystem zu verankern, braucht es regelmässige Schu-



© Eigene Darstellung

Abb. 2: Prozess zur Förderung der Risikokultur.

lung, Weiterbildung und Sensibilisierungsmassnahmen. Diese sollten die Risikopolitik, das Verständnis und die Erwartungen des Managements und die Risikoprozesse berücksichtigen. Der Informationsaustausch über das ganze Unternehmen und Hierarchien hinweg ist zu fördern. Formate wie Workshops, Intranet, Awareness-Kampagnen, Newsletter an Mitarbeitende etc. können als Kommunikationskanäle genutzt werden. Auch Change Management und Coachings können die Förderung einer positiven Risikokultur unterstützen.

4. Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden sind aktiv in das Risikomanagement zu involvieren. Ihre Beteiligung am Arbeitsinhalt und deren Risiken wirkt anerkennend, sinnstiftend und stärkt die Arbeitszufriedenheit. Die Motivation der Mitarbeitenden hängt damit eng mit dem Führungsverhalten zusammen.

Um die Mitarbeitenden auf die Wichtigkeit des Risikomanagements und ihre Rolle zu sensibilisieren, ist es wichtig, Risikomanagement in die Mitarbeiterführung und in Human-Resources-Prozesse einzubauen. Bereits in Stellenausschreibungen und Rekrutierungsprozessen sollte auf gewünschte Haltungen und Kompe-

tenzen hingewiesen werden. Später gilt es, in Mitarbeitergesprächen und Weiterentwicklungsprogrammen Haltung und Verhalten im Risikomanagement aufzugreifen. Angemessenes Risikoverhalten sollte ausdrücklich gewürdigt werden.

Der Risikokultur-Prozess

In einem wiederkehrenden Prozess wird die gelebte Risikokultur analysiert, bewertet und Massnahmen umgesetzt (vgl. Abb. 2). Als erster Schritt müssen das Zielbild für das Risikomanagement und die gewünschte Risikokultur erstellt werden. Dazu ist die Unternehmensstrategie sowie das interne und externe Umfeld zu berücksichtigen. Um das Zielbild der vorherrschenden Risikokultur gegenüberzustellen, muss diese gemessen werden. Dazu stehen verschiedene Methoden wie die Befragung der Mitarbeitenden, Auswertung von Daten und Indikatoren, Workshops und Interviews sowie Beobachtungen im Arbeitsalltag zur Verfügung.

Die Erkenntnisse fließen in eine Stärken- und Schwächenanalyse ein. Basierend auf den Resultaten der Messung können die Abweichungen zum Zielbild bewertet werden. Mit der Risikokulturbewertung gewinnt das Unternehmen eine ganzheitliche Sichtweise auf das Risikobewusstsein und

-verhalten und kann gezielte Massnahmen zur Veränderung der Risikokultur ableiten. Die Massnahmen sind zu terminieren und Verantwortlichkeiten festzulegen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind in die Massnahmenumsetzung einzubeziehen.

Zur Erfolgskontrolle braucht es einen kontinuierlichen Dialog. So wird die Wirksamkeit der Massnahmen überprüft und neue Erkenntnisse in die Weiterentwicklung integriert. Ausserdem wird das gemeinsame Verständnis gefördert.

Fazit: Risikokultur gezielt fördern

Risikomanagement ist mehr als ein strukturierter Prozess. Es lebt von der Haltung und dem Verhalten aller Beteiligten. Eine positive Risikokultur schafft die Grundlage dafür, dass Chancen und Risiken im Alltag verantwortungsvoll erkannt, diskutiert und behandelt werden. Die Risikokultur muss gezielt gefördert werden, weil sie ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Resilienz und den langfristigen Unternehmenserfolg ist. Verwaltungsrat und Management tragen dabei eine besondere Verantwortung. Durch Vorbild, Haltung und klare Kommunikation geben sie die Richtung vor und schaffen das Fundament für eine Kultur, die Risiken nicht scheut, sondern kompetent gestaltet. ■

Quellenangaben:

- SN ISO 31000:2018
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2023 economiesuisse
- Risikomanagement und Controlling. Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in die Entscheidungsfindung integrieren (2017). Hrsg. Gleissner W./Klein A.
- Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement. Interdisziplinäre und praxisnahe Konzepte. Hrsg. Hunziker St./Meissner J.
- Übersichtsdokument – Kultur und Stellenwert. HSLU. Hübscher/Senn
- risknet.de

«Kommunikation ist ein zentraler Hebel für die Prägung der Risikokultur.»

Überall, alltäglich, funktional und schön

Sichere Treppen auf Schritt und Tritt

Obwohl manchmal anstrengend, führen uns Treppen ins nächste Stockwerk. Zudem ist Treppensteigen ein einfaches und gesundes Fitness-Training. Und: wer bei Planung, Bau und Unterhalt von Treppen auf wichtige Punkte achtet, reduziert das Unfallrisiko erheblich.

Angelo Zoppet-Betschart

Wir begegnen Treppen überall, im Aussenraum und in Gebäuden. Treppen zeigen sich schlicht und funktional in Industrie- und Fabrikbauten oder zeugen von hoher gestalterischer und ästhetischer Formensprache. Treppen haben die Menschen immer fasziniert, seien es etwa die grossen, herausragenden Treppenanlagen in Städten mit ihren geschichtlichen Prunkbauten oder modernen Gebäuden. Viele sehen Treppen nicht nur als ein rein praktisches Element, um von einer Ebene zur anderen zu gelangen.

Treppen sind aber mehr als bloss Mittel zum Zweck. Bei offenen Grundrissen und Räumen sind sie vielfach das prägende und beeindruckendste Raumelement. Es gibt sogar einen wissenschaftlichen Forschungszweig, der sich mit den Eigenarten von Treppen und deren Wirkungen auf den Menschen befasst: die «Scalalogie».

Treppen sicher und funktional gestalten

Eine gute und normgerechte Planung ist entscheidend für ein langfristig sicheres und angenehmes Begehen einer Treppenanlage. Sicher und funktional gestaltete Treppen und Treppenhäuser laden zur Benützung ein und sie leisten dadurch auch einen Beitrag zur Gesundheit und zur Erhöhung der allgemeinen Lebensqualität der Nutzer. Aber damit eine Treppe auch benutzt wird, muss sie zentral gelegen, einladend gestaltet, gut und

bequem begehbar und dazu gut ausgeleuchtet sein. Die eidgenössische Koordinationskommission für Arbeitssicherheit EKAS hat für die Gestaltung von Treppen einige Grundregeln festgelegt.

Wichtigste Planungsgrundlage für jede Treppe ist das auf der Anatomie des Menschen beruhende Steigungsverhältnis. Ihm liegt die mittlere Schrittlänge (60 bis 65 cm) einer erwachsenen Person zugrunde. Beim Treppensteigen verringert sich die Schrittlänge um das Zweifache der Höhe. Dazu zwei Beispiele: bei einer Steigungshöhe (s) von 10 cm beträgt die Schrittlänge bzw. die Stufenauftrittslänge (a) etwa 43 cm. Bei 17 cm Steigung sind es also 29 cm Auftrittstiefe. Die «Schrittmassregel» lautet also: $2s + a = 60$ bis 65 cm. Sie ist gut geeignet für Treppenneigungen zwischen 25 und 40 Grad. Es gibt aber auch noch zwei weitere Regeln für die Bestimmung der Steigungsverhältnisse von Treppen: Die Bequemlichkeitsregel für flach geneigte Treppen ($a - s = 12$ cm) und die Sicherheitsregel, die zu kleine Auftrittstiefen beim Heruntergehen verhindern soll ($a + s > 46$ cm). Die wichtigste der drei Regeln, die «Schrittmassregel», wurde bereits um 1680 vom französischen Baumeister François Blondel entwickelt und hat bis heute noch immer ihre Gültigkeit.

Sicherheitsanalyse bei Treppen und Aufgängen

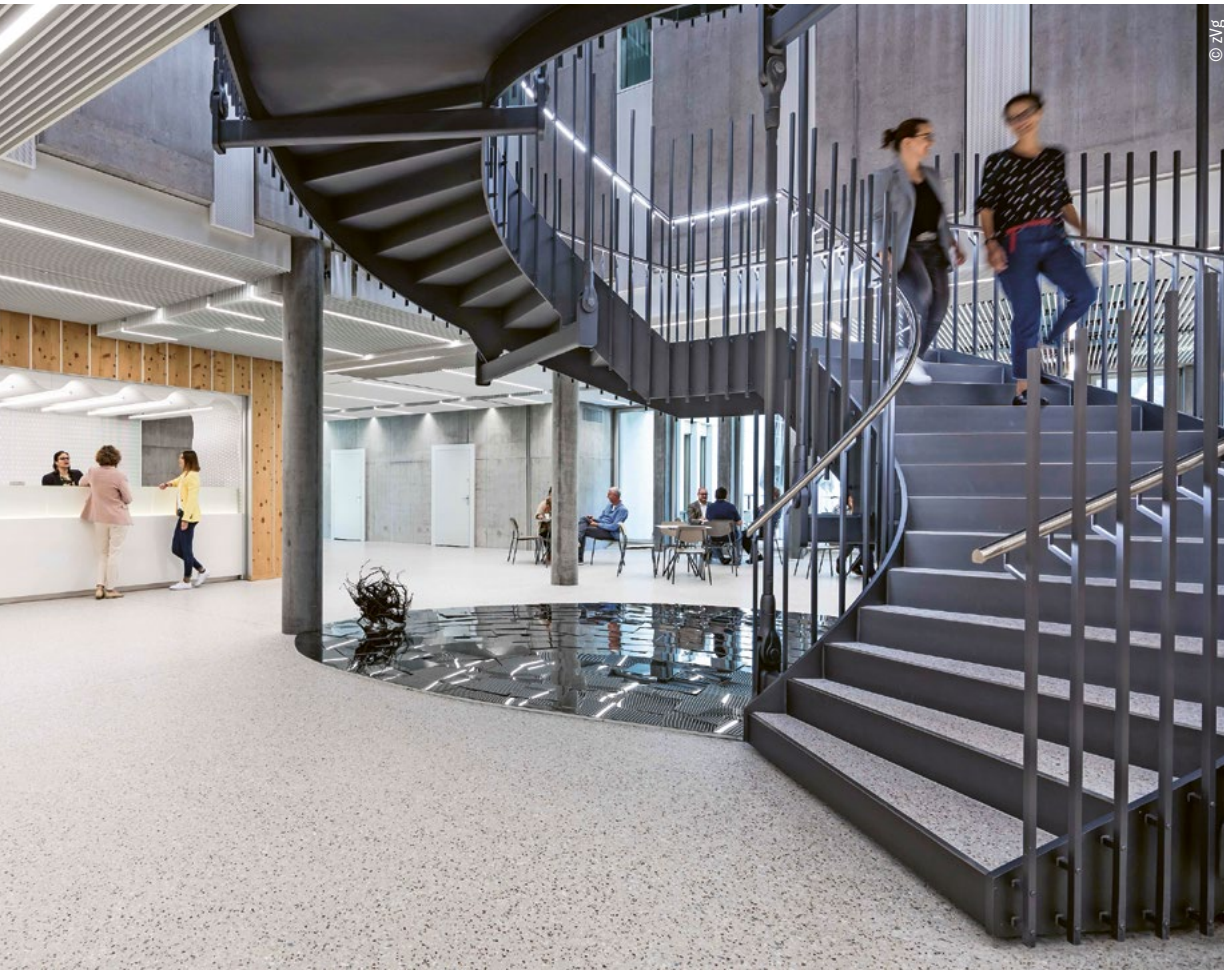
Treppen gehören zu den Unfall-Hotspots beim Fussverkehr. Jedes Jahr verletzen sich in der Schweiz mehr als 50 000 Per-

sonen bei Stürzen auf Treppen. Analysen der Treppenstürze zeigen, dass die Zahl von offiziell jährlich 100 Todesfällen in Wirklichkeit deutlich höher liegt. Es ist sogar von 300 bis 500 Getöteten bei Treppunfällen und Stürzen auszugehen. Mit fast 3 000 Personen ist auch die Zahl der Schwerverletzten beträchtlich hoch. Treppenstürze ereignen sich ähnlich oft im privaten Wohnumfeld wie im öffentlichen Raum. Kaum überraschend: Besonders häufig sind ältere Erwachsene von Treppenstürzen betroffen. Meistens sind Treppenstürze so genannt «multi-kausale Ereignisse» – sie werden von einer



Autor

Angelo Zoppet-Betschart ist freischaffender Journalist für Architektur-Themen.



Ästhetisch, dabei auch funktional: Treppen verbinden nicht nur Geschosse, sondern bilden dabei häufig auch ein architektonisches Gestaltungselement.

Vielzahl von Faktoren erzeugt und beeinflusst. Umweltbezogene Faktoren wie Konstruktion, Einrichtung und Instandhaltung spielen dabei ebenso eine grosse Rolle wie personenbezogene Faktoren. Zu Letzteren gehören physiologisch-kognitive Voraussetzungen, Risikoverhalten und Alter.

Eine spezifische Norm des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins (SIA) für Treppen in Gebäuden gibt es nicht. Für Verkehrswege gelten die Normen des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute (VSS). Um Treppen sicher zu bauen, hat die BFU eine Fachdokumentation «Treppen» mit allen wichtigen Informationen erstellt und zusammengefasst. Dazu die fünf wichtigsten Tipps:

- Bei Planung und Bau das passende Tritt- bzw. Steigungsverhältnis und geeignete Stufenformen wählen;
- Rutschhemmende und rutschfeste Treppenbeläge;

- Normgerechte Geländer und Handläufe montieren;
- Stufenkanten durch Markierung und Beleuchtung sichtbar machen und
- Regelmässiger Unterhalt und Treppen frei von Gegenständen halten.

Stolperfallen am Beispiel Rigibahn-Hochperron in Goldau

Wie heikel und sensibel Treppen und Aufgänge in Bezug auf Stürze und Stolpern sind, das zeigt das Beispiel des neuen Treppenaufganges zum denkmalgeschützten und 2017 sanierten und komplett neu aufgebauten Zugangsturm der Rigi-Bahnen in Goldau. Eigentlich wollte man noch vor 20 Jahren den historischen Reiter- und Kopfbahnhof aus dem Jahre 1897 über den SBB-Gleisen im Bahnhof «Arth-Goldau» abreißen. Wegen des Neat-Korridors und der mangelhaften Kapazität mit bloss einem Gleis. Damit das erforderliche Lichtraumprofil für die Neat von 4 m gewährleistet ist, hob man

das stählerne Baudenkmal 2014 um fast 2 m an. Einen Meter mehr als eigentlich notwendig, um die Instandsetzungsarbeiten den darunterliegenden SBB-Bahnbetrieb nicht zu stören.

Der Autor benutzt den erwähnten Treppenaufgang seit seiner Kindheit. Selbst für Kinder waren die alten Treppen mit einer Steighöhe um die 16 cm gut begehbar. Doch als auch der «alte» Ein-

Marketplace

Auditmanagement



Das smarte Audit-Tool.

Digital. Sicher.

Effizient.

www.eliza.swiss





Das Begehen von Treppen ist ein kostenloses Fitnessprogramm...

heimische beim neuen Aufgang mehrmals stolperte und stürzte, war Nachmessen angesagt. Denn nicht nur er beklagte sich über den neuen, nicht mehr optimalen und zudem immerhin 40 Stufen umfassenden Aufgang. Die Auftrittsmasse von 27 bis 28 cm sind genügend, doch die Steighöhen von 18 bis 19 cm eben nicht. Die unterschiedlichen Tritthöhen von bis zu einem cm machen sich bei einer so langen Treppe unweigerlich negativ bemerkbar. Ganz unbewusst stellt sich der Mensch auf ein bestimmtes Treppenmass bzw. Steigungsverhältnis ein. So stösst man immer wieder bei derart grossen, unterschiedlichen Stufenhöhen an. Und das trifft bei älteren Menschen vermehrt und besonders zu. So nehmen denn die allermeisten Benutzer der «neuen» Treppenanlage zum Hochperron viel lieber den danebenliegenden Lift.

Besonders gravierend ist die bei dieser Treppenanlage, weil es sich um eine viel begangene öffentliche Anlage handelt. So schrieb der Umwelt- und Wissenschaftsjournalist Paul Knüsel zum wiedereröff-

neten Hochperron der Rigi-Bahnen: «Technisch wurde kein Aufwand gescheut, doch ästhetisch ist die Neunutzung missglückt. Das Befahren der filigranen Halle aus Stahl ist aus statischen Gründen untersagt. Allerdings wird die interessante Durchsicht seit der Wiedereröffnung durch eine «Kiste» verstellt, in der sich Billettschalter und Souvenirgeschäft befinden.»

Treppensteigen als Fitness-Training

In unserer heutigen, vielfach bewegungsarmen Gesellschaft steht zur Förderung der körperlichen Aktivitäten im Alltag für Jung und Alt ein simples aber effektives Trainingsgerät zur Verfügung: Treppen! Treppensteigen ist nicht nur kostenlos, sondern faktisch überall möglich. Stufen in Hülle und Fülle gibt es in Wohnhäusern, Bürogebäuden, Hotels, Einkaufszentren, Bahnhöfen oder im öffentlichen Raum. Man kann regelmässiges Treppensteigen ohne grossen zusätzlichen Zeitaufwand sehr gut in den Alltag integrieren. Und Treppen-

«Eine spezifische Norm des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins (SIA) für Treppen in Gebäuden gibt es nicht.»

Des escaliers sûrs à chaque pas

Les escaliers sont plus que des éléments fonctionnels: ils caractérisent les espaces et fascinent depuis toujours. Il est essentiel qu'ils soient conçus de manière sûre: une planification conforme aux normes améliore l'accessibilité, la santé et la qualité de vie. La règle de la dimension des marches ($2s + a = 60-65$ cm) constitue la base pour des escaliers confortables. Chaque année, plus de 50 000 personnes se blessent en tombant dans les escaliers en Suisse, en particulier les personnes âgées. Les causes sont souvent multiples: des défauts de construction et des facteurs individuels entrent en jeu. Un exemple: le nouvel escalier des chemins de fer du Rigi à Goldau montre comment de petits écarts dans le rapport de pente peuvent devenir des risques de trébuchement. Pour prévenir les accidents, le Bureau de prévention des accidents (BPA) recommande notamment des revêtements antidérapants, des mains courantes conformes aux normes et un bon éclairage. Monter des escaliers est également un entraînement efficace pour tout le corps, qui renforce le cœur, les muscles et la circulation sanguine – gratuitement et partout.

steigen ist ein optimales Ganzkörpertraining – man braucht dazu auch kein teures Fitnessstudio-Abo. Wer zügig mehrere Stufen steigt und dabei noch etwa Schul- oder Geschäftsmappen oder den Einkauf trägt, merkt rasch, wie anstrengend Treppensteigen sein kann. Beim zügigen Treppensteigen werden vor allem die vorderen Oberschenkelmuskeln, die Waden und der grosse Gesässmuskel beansprucht und trainiert. Darüber steigert man beim Treppensteigen die Herz- und Lungenfunktionen, also das Herz-Kreislauf-System, und somit auch langfristig Fitness und Leistungsfähigkeit. ■

PRODUKTE

Ein System, das auf die Praxis zugeschnitten ist

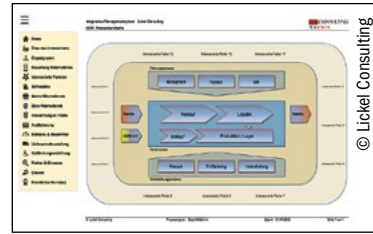
Das vermutlich einfachste Managementsystem aller Zeiten – und vielleicht das einzige Tool mit anpassbaren Beispielen: ISO 9001, ISO 14001 und ISO 45001 – alles in einer einzigen MS-Excel-Datei. Die Lösung enthält eine kundenspezifische Startseite (Prozesslandkarte) und das Organigramm. Es bestehen vorgefertigte Beispiele zu:

- Unternehmensdarstellung
- Interessierte Parteien
- Risiken & Chancen
- Umweltaspekte (1–3)
- Prozesssteckbriefe u.v.m.

Dokumentierte Prozesse für:

- Interne Audits
- Kommunikation
- Brandfall
- Betriebsunfall usw.

Die Idee: Kleinunternehmen können das System nach einer kurzen



Kundenspezifische Startseite.

Einführung eigenständig anwenden – ohne komplizierte Software oder langwierige Schulungen. Es ist bereits erfolgreich im Einsatz bei zahlreichen Unternehmen.

Weitere Informationen: Lickel Consulting, Daniel Lickel – Berater & Auditor, Dipl. Qualitätsmanager NDS/HF.

www.lickel.ch/de/dienstleistungen/ims-excel-tool.html

Qualitätssteigerung im Gefahrstoffmanagement mit SdbHub



Wer Gefahrstoffe digital verwalten will, braucht mehr als nur eine Datenbank. Mit der KI-gestützten SdbHub-Integration in der Software-Lösung von domeba werden Sicherheitsdatenblätter automatisch analysiert, relevante Informationen extrahiert und direkt ins Gefahrstoff-

kataster übertragen – in Sekunden, fehlerfrei und standardisiert. Das reduziert den manuellen Aufwand erheblich, verbessert die Datenqualität und schafft Transparenz. Unternehmen profitieren von zentraler Datenhaltung, schneller Zugriffsmöglichkeit und einer zuverlässigen Dokumentation. So wird Gefahrstoffmanagement nicht nur effizient, sondern auch Audit-sicher und zukunftsfähig. www.imansys.com/ch/

auto.spy analyzer: Neuer Name, neue Features

Bei Delta Logic ist die Analyse-Software für SPS-gesteuerten Anlagen auto.spy analyzer (ehemals AutoSPY) ab sofort in der vollständig überarbeiteten Version 2025.1 erhältlich. Neben dem neuen Namen bringt das Major Release zahlreiche Neuerungen mit sich, sowohl funktional als auch optisch. Im Fokus des Updates stehen neue Treiber, erweiterte Systemunterstützung und mehr Flexibilität für den Anwender. Ab Version 2025.1 wird beispielsweise Windows 11 offiziell unterstützt, Windows XP und Vista entfallen. Die Ausführung von auto.spy erfordert nun Windows 7 oder höher. Zu erwähnen ist auch der neue zyklusgenaue Treiber für SIMATIC S7-1200/1500, der mit TIA Portal V17 und TIA Openness arbeitet. Zusätzlich wird nun auch das TIA Portal V20 unterstützt. ASTRACE-Dokumente lassen sich jetzt per Drag & Drop ins Anwendungsfenster öffnen und deutlich schneller schreiben und lesen, und auch die Suchfunktion wurde verbessert und erweitert.

> www.deltalogic.de

Kleiner Helfer für grossartige Effekte

Messuhrenprüfung – vollautomatisch und präzise

Die Feinmess Suhl GmbH, ein Unternehmen der Steinmeyer-Gruppe, hat eine innovative Cobot-Lösung für die automatisierte Bestückung von Messuhrenprüfplätze entwickelt, die erstmals auf der Control 2025 in Stuttgart präsentiert wurde. Damit können bis zu zehn verschiedene Messuhren erkannt und vollautomatisch

in den Prüfplatz eingesetzt werden. Der Roboter ist eine kundenspezifische Lösung mit individuellen Anpassungen. Er übernimmt alle Einstellungen, die bisher manuell durchgeführt wurden – zum Beispiel für die Blende, die Kamerahöhe oder den Messabstand.

(Quelle:

www.feinmess-suhl.com)



Cobot-Messuhrenprüfstand.

© Feinmess Suhl

Abonnieren Sie unseren Newsletter.

Dokumentenlenkungssystem immer aktuell

Ein Netz, dem nichts entgeht

Engmaschige Prozesslenkung in der Entwicklung und Fertigung von Verpackungen, Displays und Druckerzeugnissen: Die SCHELLING AG mit vier Standorten in der Schweiz und einem in Deutschland gehört zu den führenden Unternehmen ihrer Branche. Digitales Qualitätsmanagement in allen Abteilungen gehört hier zum Tagesgeschäft.



Beni Krieger

Schweizer Wertarbeit seit 1876, stetes Wachstum und enorme Vielfalt: Das Familienunternehmen SCHELLING AG entwickelt sich laufend weiter. Ein einheitliches Qualitätsmanagement über alle Gruppen-Standorte und für 600 Mitarbeitende ist in diesem dynamischen Umfeld eine ordentliche Knacknuss.

Gestellt hat sich das Unternehmen dieser Herausforderung bereits 2009. Der damalige Qualitätsleiter Hans-Ruedi Meier und der heutige Qualitätsverantwortliche Andreas Fuchs berichten: «Es ging ums Neu-Aufgleisen aller Prozesse. Wir brauchten ein starkes Werkzeug und entschieden uns für die Qualitätsmanagementlösung IQSoft der Zofinger IQS AG.»

Alles neu aufgebaut

Hans-Ruedi Meier: «Ein Pflichtenheft gab es dabei nicht. Ich wusste aus dem Einsatz bei anderen Firmen, was IQSoft kann. Evaluiert haben wir dennoch, aber kein anderes Werkzeug bot ein ebenbürtiges Preis-/Leistungsverhältnis.» Andreas Fuchs ergänzt: «2014 und 2018 stiessen weitere Unternehmen zur Gruppe. An all diesen Standorten arbeiten wir heute mit dem aktuellen Release von IQSoft, wenn auch noch nicht überall in der gleichen Ausprägung.»

Die Integration von IQSoft verlief fließend. Zentrale Bereiche wie Einkauf- und

Verkauf oder die HR konnte man oftmals rasch vereinheitlichen und dabei von bestehenden Elementen profitieren. Andernorts musste man «alles umkrempeln», weil es vor IQSoft noch nicht einmal eine Prozesslandkarte gab. «Es wurde alles neu aufgebaut.»

Der Wechsel vom Papier zur Datei

Wer elektronische Prozesslenkung konsequent verwirklicht, verabschiedet sich von fehleranfälligen Ablagesystemen. Man möchte meinen: Das gefällt allen. Und doch sind das die Momente, in denen sich Qualitätsfachleute landauf, landab immer wieder wünschen, sie könnten auf der sprichwörtlichen grünen Wiese wirken – ohne eingefahrene Strukturen und Gegenwind oder «weil es schon immer so gemacht wurde».

«Es braucht ein Verständnis dafür, warum man Daten in welchen Feldern komplett eingibt, warum etwas einheitlich aufgebaut oder verknüpft wird und wie das dann allen täglich die Arbeit vereinfacht. Daten werden einmalig gepflegt und mehrfach genutzt.»

Schulung als Herausforderung

Entsprechend gibt es bei der Neueinführung digitaler Prozesslenkung Mitarbeitende, die sofort verstehen, wie ihr Aufwand für Alltägliches sinkt. Sie lieben diesen Effizienzgewinn. Andererseits spüren Qualitätsmanager nicht selten

Gegenwind und hören: «Ich habe dafür keine Zeit.»

Solche Zögerer möchte man bei SCHELLING abholen, indem man die begeisterten Kollegen aktiv in die Diskussion einbezieht. Zudem setzt man auf individuelle Schulung: «Mit Einzelcoaching kann ich IQSoft zur Basis bringen, was in Gruppen nicht immer funktioniert. Der Aufwand ist zwar etwas höher, aber die Akzeptanz ist viel grösser und das Gelernte wird weitergetragen.»

Als grosse Stärke von IQSoft erleben Meier und Fuchs die Verbindung der Dokumentenlenkung mit den Ausbildungsmanagement-Modulen Educ und Educ 2. Sie können jederzeit nachweisen, welcher Mitarbeiter auf welcher Version eines Dokumentes geschult wurde: «Wir haben für jede unserer Produktionsanlagen verschiedene Dokumente erfasst und können den Mitarbeitenden Fähigkeiten vergeben. Wir sehen also die Schulungsmatrix aller Personen inklusive deren Qualifikation zu jeder Anlage. Das hilft auch in der Mitarbeiterbewertung.»

Mit Sorgfalt verknüpft, mit Leichtigkeit ausgewertet

Hans-Ruedi Meier nutzt die Dokumentenlenkung auf vielfältige Art, beispielsweise in Verknüpfung mit dem Betriebsmittel-Modul: «Alle Betriebsmittel sind erfasst und verknüpft mit Wartungsverträgen, Reparaturen und mehr. Wir hin-



Beim Verpackungshersteller SCHELLING AG setzt man auf individuelle Schulung – auch beim Qualitätsmanagementsystem.

terlegen Freigabe-Checklisten und verwalten im Betriebsmittel-Modul auch alle Prüfmittel, die man intern mit eigenen, geeichten Werkzeugen kalibrieren kann. Hat man die Elemente einmal verknüpft, ist immer das aktuellste abrufbar. Man kann wirklich alles bis hinunter zu den Ersatzteilen durchgängig verfolgen.»

Meier findet, dass gerade diese Vernetzung der IQSoft-Module zu wenig zur Sprache kommt: Man berichtet über die Standard-Tools, aber wenig über den Wissensgewinn durch deren Kombination. Sein Beispiel: das Audit-Tool. «Es ist zentral für mich, wenn ich sehen will, in welchen Prozessen ich etwas überprüft

habe oder eben nicht. Anders gesagt: Ich verknüpfe Audits mit Prozessen und Normen und kann jederzeit schauen, wo ich Stärken und Schwächen habe.»

«Ich sehe da eine grosse Chance für uns rund um die Nachweispflicht in unserem Pharmabereich mit hohen Ansprüchen. Da können wir richtig profitieren, weil wir unseren Kunden ohne Zusatzaufwand aufzeigen können, dass wir der richtige Partner sind. Und wenn uns grosse Kunden vertrauen, zieht das auch andere an.»

Fast jede Woche unter der Lupe

Audits finden bei SCHELLING im Schnitt nahezu wöchentlich statt. Man zählt ungefähr 15 Kundenaudits und 30 interne Audits pro Jahr. Dazu gehören auch Rundgänge vor Ort, beispielsweise zu Hygiene- und Arbeitssicherheitsthemen. Des Weiteren gibt es Prozessaudits. Die Grundlagen sind definierte Fragebögen auf der Basis von Normen wie ISO 9001, 14001, 15378, BRC und FSC und diverse Druckstandards. «Ich habe ein Audit-Tool, mit dem ich bei sauberer Planung umgehend einen Nachweis habe über Prozesse, Normen, Dokumente und deren Entwicklung und Umsetzung. Gerade bei Kundenaudits kommt diese lückenlose History immer sehr gut an.»

So führt man bei SCHELLING Datenblätter von Lieferanten und verknüpft diese mit Konformitätserklärungen,

IQS AG

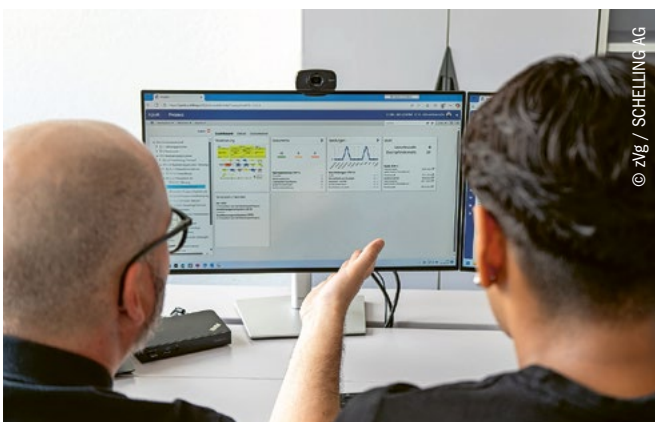
Seit 30 Jahren am Markt und auf der Erfolgsspur, «The Quality Maker», das Team der IQS AG in Zofingen. Mehr als 1500 Kunden schenken der IQS bisher ihr Vertrauen. Dank striktem Kundenfokus erneuert sich das Erfolgsprodukt IQSoft laufend. Die Module der Managementsoftware iqsoft.ch sind vollständig vernetzt, können aber trotzdem step by step ganz nach Bedarf lizenziert werden. IQSoft Kunden partizipieren ohne Wartungsgebühren an den Weiterentwicklungen.

www.iqs.ch

Sicherheitsdatenblättern und Preislisten. Es entsteht ein führendes, immer aktuelles Dokumentenlenkungssystem. Auch Datenblätter von Materialien werden so aufgebaut: «Wir hinterlegen die Spezifikationen und sehen zum Beispiel, ob etwas für Lebensmittelkontakt zugelassen ist und wenn ja: für welche Art von Lebensmittel. Der Effekt: Ich kann mit wenigen Klicks bei allen Materialien selektiv zeigen, wofür sie freigegeben sind.»

Man sieht mit wenigen Klicks, was das System bringt.

Müssten die beiden Qualitätsmanager andere Berufskollegen von IQSoft überzeugen, würden sie die Software im Alltag zeigen: «Die Nachweisbarkeit ist umfassend. Die grosse Stärke der Software ist die Vernetzung. Ich kann schnell in die Tiefe gehen und gezielt auswerten. Alle IQSoft-Werkzeuge funktionieren einzeln. Aber der Mehrwert des Systems entsteht durch die Vernetzung der Tools. Der Nutzen, den wir generieren, die Dokumentation von Wissen – IQSoft ist sein Geld locker wert. Für ähnliche Performance zahlt man anderswo sechsstellig.» ■



IQSoft verbindet bei SCHELLING Audits direkt mit Prozessen und Normen.

Aller à la source de la valeur pour améliorer durablement

La Démarche Gemba

Dans un monde où les organisations cherchent sans cesse à optimiser leurs processus, la marche Gemba s'impose comme une pratique incontournable de l'amélioration continue.

Texte: Ariaq

Qu'est-ce que le Gemba exactement ? Issu du japonais, le terme Gemba signifie «le vrai lieu» – l'endroit où la valeur est créée. Dans une usine, c'est l'atelier de production; dans un hôpital, le service de soins; dans une entreprise de services, c'est l'espace où le collaborateur interagit avec le client. C'est là que tout se joue, et c'est donc là qu'il faut aller observer pour comprendre réellement les processus et leurs enjeux.

La marche Gemba: plus qu'une simple visite

La marche Gemba n'est pas un audit ni un contrôle. Il s'agit pour les managers, responsables ou dirigeants:

- d'aller sur le terrain,
- de voir comment les processus s'exécutent en réalité,

Ariaq

Ariaq est une institution leader en Suisse romande dans le domaine de la formation et du conseil dans les domaines de l'excellence organisationnelle et opérationnelle (Normes ISO, Management, Lean Six Sigma, Logistique de production, etc.).

> www.ariaq.ch

- d'écouter les collaborateurs,
- et d'identifier, ensemble, des pistes d'amélioration.

Cette démarche repose sur trois piliers essentiels: Go See – Aller voir par soi-même.

Ask Why – Questionner pour comprendre.

Show Respect – Valoriser l'expertise des équipes.

Des questions simples qui ouvrent de grandes perspectives

Une marche Gemba efficace se construit autour de questions ouvertes:

- Quels défis rencontrez-vous dans ce processus?
- Que se passe-t-il si une étape échoue?
- Comment pourrions-nous améliorer cette activité?
- Pourquoi cette étape est-elle indispensable?

Ces échanges créent un climat de confiance et favorisent l'émergence de solutions concrètes, adaptées au terrain.

Les erreurs à éviter

Certaines pratiques peuvent nuire à l'efficacité d'une marche Gemba:

- agir comme un auditeur,
 - se précipiter sans prendre le temps d'observer,
 - proposer des solutions trop vite,
 - interrompre inutilement le travail des équipes.
- L'objectif est d'apprendre, pas de juger.

Un levier pour la culture d'amélioration continue

Adopter la marche Gemba, c'est instaurer une culture d'amélioration durable. Cela permet de rapprocher managers et équipes, de renforcer la confiance et de s'assurer que les solutions mises en place répondent vraiment aux besoins du terrain.

Chez Ariaq, nous accompagnons les organisations dans la mise en œuvre de ces démarches afin de développer un état d'esprit tourné vers le progrès et la performance collective. ■



Anlässe Schweiz

BGM-Weiterbildungen

Diverse Daten

Die Weiterbildungen vermitteln praxisbezogenes Wissen für das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM).

www.friendlyworkspace.ch

Krisenkommunikation

8. Oktober 2025, Wil SG

Souverän kommunizieren in stürmischen Zeiten

www.gu-sicherheit.ch

Bewertung von Sicherheitskonzepten

14. Oktober 2025, Wil SG

Fachwissen, um Sicherheitskonzepte strukturiert zu prüfen

www.gu-sicherheit.ch

Security-Day 2025

30. Oktober 2025, Zürich

Sicherheitstechnologie neu denken – clever, kontrolliert, konvergent

www.save.ch

Forum ö

30. Oktober 2025, Zürich

Data + Stories = Impact

www.oebu.ch

Chemikaliensicherheit und Explosionsschutz: Wo fehlt's?

6. November 2025, Zürich

Tagung zum Umgang mit Gefahrstoffen in Industrie und Gewerbe

www.save.ch

FOREP 2025

6. November 2025, Ecublens

Penser Global, Agir Durable – Lean, Humanisme et Écologie

www.forep.ch

Treibhausgasbilanzierung in der Praxis

11. November 2025, Solothurn

Emissionen systematisch erfassen, bewerten und wirksame Klimastrategien ableiten

www.villa-loreto.ch

Lean-Agile Grundlagen

18. November 2025 (Start), Olten

Wertschöpfung kontinuierlich verbessern und optimieren (3-Tages-Seminar)

www.sgo.ch

Qualitätsmanagement SN EN ISO 9001

20. November 2025, Winterthur

Wie den KVP im Unternehmen umsetzen?

www.snv.ch

Umweltmanagement nach SN EN ISO 14001

3./4. Dezember 2025, Winterthur

Die Umwelt und Wirtschaftlichkeit im Fokus

www.snv.ch

Medizin und Datenschutz

27. Januar 2026, digital

Patientendaten sicher managen

www.infosec.ch

Anlässe international

Weiterbildung per Fernstudium

Beginn: jederzeit

Qualitätsbeauftragter TÜV, Qualitätsmanager TÜV, Qualitätsauditor TÜV

www.fernschule-weber.de

QM-Ausbildung

Beginn: monatlich

Komplettlehrgänge für Qualitätsmanager

www.cqa.de

Pollutec 2025

7. bis 10. Oktober 2025, Lyon

Europäische Fachmesse für Umwelt- und Klimaschutz

www.pollutec.com

ISO 9001 – Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

22./23. Oktober 2025, online

Grundlagen und Nutzen von Qualitätsmanagement

www.dqsglobal.com

ConSense Online HandsOn Workshop

29. Oktober 2025, online

Kostenlos ConSense QM-Software und IMS-Software testen

www.consense-gmbh.de

Productronica

18. bis 21. November 2025, München

Weltleitmesse für Entwicklung und Fertigung von Elektronik

www.productronica.com

Management und Qualität 

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

55. Jahrgang
erscheint 6× jährlich
Schweiz: ISSN 1422-6634
Deutschland: ISSN 1862-2623



Offizielles Organ der SAQ
Swiss Association for Quality
Ramuzstrasse 15, 3027 Bern
T +41 31 330 99 00, www.saq.ch

Herausgeber

SAQ/Galledia Fachmedien AG

Druckauflage 3250 Ex.
Verkaufte Auflage 1676 Ex.
(notariell beglaubigt)

Redaktion

Thomas Berner, lic. phil. I (MA)
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
T +41 58 344 97 37
thomas.berner@galledia.ch

Produktion

Galledia Print AG, CH-9230 Flawil

printed in
switzerland

Verlag

Galledia Fachmedien AG
Baslerstrasse 60, 8048 Zürich
T +41 58 344 98 98
www.galledia.ch

Verlagsmanager: Stefan Zimmermann

Werbemarkt

Galledia Fachmedien AG
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
Ornella Assalve, Mediaberatung
T +41 58 344 97 69
ornella.assalve@fachmedien.ch

Abonnenten-Service

Galledia Fachmedien AG
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
T +41 58 344 95 64
abo.mq@galledia.ch, www.galledia.ch

Einzelnummer	CHF	14.30
Jahresabonnement	CHF	77.–
Ausland	CHF	118.–

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Weitere Titel der Galledia:

Organisator, m&k, IMMOBILIEN Business, save, Forum Sécurité, intelligent bauen, MOTO.CH, Moto Sport Suisse, carrossier, TIR transNews, Modellflugsport, St. Galler Bauer, Thurgauer Bauer, Schweizer Optiker, traumhaus, Architektur + Technik, die baustellen, Der Bauingenieur

Ihr Frühwarnsystem für EHS- und ESG-Risiken.

Die Schweizer Legal Compliance Management Software für:

- Umwelt, Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz [EHS]
- Environmental, Social and Governance [ESG]

klar strukturiert, praxisbewährt, mit delegierbaren Aufgaben und massgeschneiderten Audit-Reports.

Schnell. Einfach. Sicher.



Entdecken Sie im Video, wie Stefi als Umweltverantwortliche in ihrem Unternehmen dank COMPLYANT für lückenlose Compliance sorgt.

COMPLYANT
EHS COMPLIANCE MADE EASY

