

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 12

**Artikel:** QAP-Qualitätszertifikat für das Betagtenzentrum Herdschwand : "Das System ist transparent"  
**Autor:** Schnetzler, Rita / Ritter, Erika / Weyermann, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812394>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

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

QAP-Qualitätszertifikat für das Betagtenzentrum Herdswand

## «DAS SYSTEM IST TRANSPARENT»

Von Rita Schnetzler

Nach fast zweijähriger intensiver Arbeit mit dem Qualitätssystem QAP konnte das Betagtenzentrum Herdswand, Emmenbrücke, am 29. September als erstes Heim das QAP-Qualitätszertifikat entgegennehmen. Mit dem Zertifikat bestätigen die Unterzeichnenden – der Heimverband Schweiz, die Frey Akademie, Zürich, und das Bureau Veritas, welches die externen Assessoren stellte –, dass die Herdswand die Selbstbeurteilung und die Befragung von Bewohnern, Mitarbeitern, Angehörigen und anderen Bezugspersonen der Institution korrekt durchgeführt hat und dadurch zu einer nachvollziehbaren Selbsteinschätzung gelangt ist. «Bei QAP können die Ressourcen aller Mitarbeitenden genutzt werden»; und «die Verbesserungsvorschläge wurden», weil sie aus den eigenen Reihen kamen, «motiviert und effizient umgesetzt»: dies die Erfahrung einer Stationsleiterin und eines Krankenpflegers der Herdswand mit dem Qualitätssystem.

Am 29. September war es soweit: Das Betagtenzentrum Herdswand, Emmenbrücke, konnte das QAP-Qualitätszertifikat entgegennehmen. «Für die Schweizer Heimpolitik ist dies ein historischer Tag», sagte Ruedi Lustenberger, als Sozialvorsteher der Gemeinde Emmen für die beiden Emmener Betagtenzentren zuständig. In einer so «kritischen Zeit» wie der unseren, wo alles hinterfragt werde, ganz besonders aber das Schweizer Heimwesen, sei es enorm wichtig, etwas in der Hand zu haben, das «Sicherheit und Vertrauen» gebe. In der Tat steht das QAP-Qualitätszertifikat, welches die Herdswand an diesem «historischen» Tag als erste Institution entgegennehmen konnte, für gesellschaftliche und gesetzliche Anerkennung, welche in der aktuellen wirtschaftlichen und sozialpolitischen Situation für therapeutische und pflegerische Einrichtungen eine grosse Bedeutung hat. Das neue KVG fordert von diesen Einrichtungen eine wissenschaftlich fundierte Qualitätsentwicklung und -sicherung. Nur jene Institutionen, die dieser Forderung gerecht werden, können längerfristig auf Entschädigung ihrer pflegerischen Leistungen durch die Krankenversicherungen zählen. Auch in einer Zeit der knappen Mittel sei eine Investition in QAP deshalb eine gute Geldanlage, fand Lustenberger, denn das Qualitätssystem bringe neben qualitativen auch direkte finanzielle Vorteile. Es sei zu hoffen, dass die Herdswand als Pilotheim in Sachen Qualitätsmanagement regional und national Anstösse zu vermitteln vermöge.

QAP ist ein Instrument für das Qualitätsmanagement – Qualitätsermittlung, -entwicklung und -sicherung – von Alters- und Pflegeheimen. Es wurde von der Frey Akademie, Zürich, in Zusammenarbeit mit dem Heimverband Schweiz als grösster Vereinigung der Träger und Leiter von Heimen in der Schweiz entwickelt. Es entstand in zweijähriger Entwicklungsarbeit unter Kooperation des Heimverbandes und insbesondere einer Gruppe von Mitgliedern (Heimleiterinnen und Heimleiter) desselben mit Karl Frey, Leiter des Instituts für Verhaltenswissenschaften an der ETH Zürich, und der Frey Akademie. QAP orientiert sich am Europäischen Qualitätssystem E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management, Brüssel), der europäischen Interpretation von Total Quality Management (TQM). QAP interpretiert das E.F.Q.M.-Modell für den Bereich ambulanter, teilstationärer und stationärer Pflege.

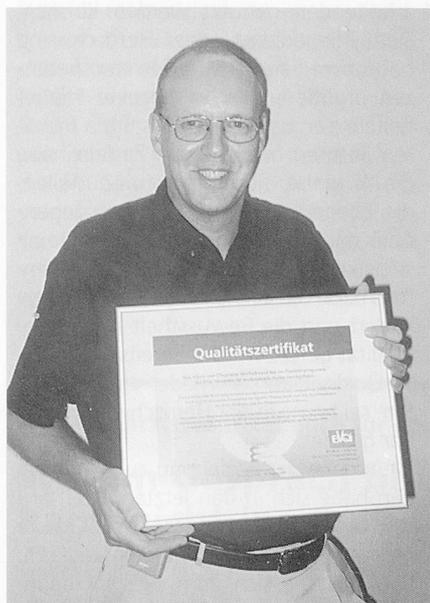
### Selbstbeurteilung

Das Qualitätszertifikat, welches die Herdswand entgegennehmen konnte, besagt, dass diese Institution das «Qualitätsprogramm der Frey Akademie für hochstehende Heime durchgeführt» hat. Konkret heisst dies, dass die Institution die ersten drei Bausteine des QAP-Programms erfolgreich durchlaufen hat und deshalb zum vierten Baustein, zur Zertifizierung selber, schreiten konnte. Der erste Baustein von QAP umfasst eine Selbstbeurteilung, ein sogenanntes «Self Assessment», des Lei-

ters und eines weiteren Kader-Angestellten der Institution. Im Falle der Herdswand waren es Hans Rudolf Salzmann, Leiter des Betagtenzentrums, und der damalige Leiter Pflegedienst Albert Urban Hug, welche eine erste «Durchleuchtung» vornahmen. Bereits in dieser Phase wurden neben Stärken auch Schwächen der Institution festgestellt und in einigen Bereichen Massnahmen zur Verbesserung der Schwachpunkte eingeleitet.

Am zweiten Baustein, der «Durchleuchtung» der Institution unter Einbezug von mindestens 75 Prozent des gesamten Personals, beteiligten sich in der Herdswand insgesamt 77 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Abteilungen (Pflegedienst, Hauswirtschaft, Verpflegung, Sekretariat). Im Rahmen einer internen Fortbildung ermittelten die Beteiligten je den Qualitätsstandard ihres Arbeitsbereiches. Aktivitäten und «Ergebnisse» wurden dabei anhand eines vorgegebenen Kriterien- und Spezifikationenkatalogs beurteilt. Der Kriterienkatalog des Qualitätssystems QAP umfasst, entsprechend dem europäischen Qualitätssystem E.F.Q.M., «Führung», «Führung der Mitarbeiter», «Politik und Strategie», «Ressourcen», «Prozesse», «Mitarbeiterzufriedenheit», «Kundenzufriedenheit», «Auswirkung auf die Gesellschaft» und «Ergebnisse». Im Spezifikationenkatalog sind für jeden Qualitätsaspekt fünf Reifestadien (anerkannte Qualitätsstandards) beschrieben. Um zu ermitteln, wo ihre Abteilung steht, verglichen die Mitarbeitenden Leistung und Angebot derselben mit den anerkannten Qualitätsstandards. Dabei stellte sich zum Beispiel heraus, dass die Zimmer- und Abteilungseinrichtung in der Pflegeabteilung der Herdswand zwar dem allgemeinen Minimalstandard genügt (Niveau 1), aber weit von der besten vorstellbaren Situation (Niveau 5) entfernt ist. In vielen anderen Bereichen konnten die Mitarbeitenden der Herdswand Angebot und Leistung ihrer Institution als gut bis sehr gut beurteilen.

Die Selbsteinschätzung erwies sich im Laufe des weiteren Prozesses als erstaunlich präzise, was unter anderem damit zusammenhängen dürfte, dass die einzelnen Reifestadien im QAP-Programm detailliert beschrieben sind, so



Zentrumsleiter Hans Rudolf Salzmann, der das Zertifikat im Namen der Herdshawand entgegennehmen durfte. Zur Feier des Tages trugen die Bewohner und Mitarbeitenden der Herdshawand einen Knopf (links in Grossformat).



dass eine Zuordnung leicht möglich ist. Gleichzeitig sehen die Anwender beim Vergleich mit jenen Reifestadien, die sie (noch) nicht erreicht haben, wo in ihrem Bereich Verbesserungen möglich wären und in welche Richtung entsprechende Verbesserungsbemühungen gehen müssten. Die Beteiligten entscheiden selber, welche Verbesserungen sie prioritär anstreben und in welchen Bereichen sie vorläufig auf dem erreichten Niveau bleiben möchten.

### Zufriedenheit der Betroffenen und Beteiligten und Image der Institution

Ebenso wichtig wie die Selbsteinschätzung war für den Zentrumsleiter, Hans Rudolf Salzmann, der Befragungsteil, der ebenfalls zum Baustein II gehört. Durch die Befragung wird die Selbstbeurteilung der Mitarbeitenden der Institution durch eine Beurteilung von Personen, die in irgendeiner Form mit der Institution in Kontakt stehen, ergänzt. Eine Interviewgruppe von Kader-

und Fachpersonen verschiedener Fachbereiche aus anderen Heimen im Kanton Luzern, die zuvor dafür geschult und darauf vorbereitet worden waren, befragten die Bewohnerinnen und Bewohner der Herdshawand. Die übrigen Personengruppen – Angehörige der Bewohner, Mitarbeitende der Institution, Mitarbeitende von Sozialdiensten und einweisenden Behörden, Ärzteschaft, aber auch ausgesuchte Personen aus der Emmener Bevölkerung – erhielten per Post einen Fragebogen zugesandt, den sie ausfüllten und anonym retournierten. Bei der Befragung wird gemäss Salzmann nicht nach «Allgemeinplätzen» gefragt, sondern konkret nach der Qualität der Betreuung, nach den Selbstverwirklichungsmöglichkeiten der Bewohner, nach der Zufriedenheit mit dem Leiter der Institution und vielem anderem mehr.

Wenn etwas in der Institution nicht stimmt, davon konnte sich Salzmann bei der Auswertung der Befragungen selber überzeugen, dann kommt dies bei der Befragung an den Tag. Jene

Schwachpunkte, die bereits bei der Selbstbeurteilung erkannt worden waren, seien auch auf den Fragebogen und bei den mündlichen Befragungen wieder zur Sprache gekommen. Neben der bereits erwähnten Kritik an den baulichen Voraussetzungen in der Pflegeabteilung (Mehrbettzimmer, fehlende Nasszellen, enge Platzverhältnisse) wurden zum Beispiel die Essenszeiten als nicht optimal beurteilt, und der Bereich ärztliche Leistung/Therapieangebot schnitt insbesondere bei den Angehörigen verglichen mit den übrigen Bereichen schlechter ab. In diesen drei «bemängelten» Bereichen sind in der Herdshawand unterdessen bereits Änderungen vorgenommen oder eingeleitet worden: Ein Vorprojekt für den Umbau des Betagtenzentrums wird noch dieses Jahr in Angriff genommen, die Essenszeiten sind bereits entsprechend den geäusserten Wünschen und Bedürfnissen geändert und die Therapiemöglichkeiten sind ausgedehnt worden. Letzteres, indem heute ein Physiotherapeut für Therapien und als Berater von Pflegepersonen beigezogen werden kann. Als Reaktion auf die Ergebnisse der Befragung der Angehörigen wurden zudem Massnahmen zur Verbesserung der Informationspraxis ergriffen.

### Externes Assessment

Die Institution, welche das Qualitätssystem QAP anwendet, entscheidet aufgrund der Ergebnisse der Selbstbeurteilung und der Befragungen selber über den Zeitpunkt der externen Auswertung, welche im Baustein III vorgenommen wird, und somit auch über den Zeitpunkt der darauffolgenden Zertifizierung (Baustein IV). Als die Herdshawand alle angestrebten Verbesserungen erreicht und in den entsprechenden Bereichen erneute Analysen des Ist-Zustandes vorgenommen hatte, schickten die Verantwortlichen die Beurteilungsergebnisse zusammen mit entsprechenden Unterlagen und Bele-



Karl Frey (links), Leiter des Instituts für Verhaltenswissenschaften an der ETH Zürich, im Gespräch mit Albert Urban Hug, ehemaliger Leiter Pflegedienst der Herdshawand. Rechts: Wer wollte denn schon die Zertifikatsübergabe verpassen?





Schwyzerörgeli-Unterhaltung während des Apéros. Fotos Rita Schnetzer

gen an unabhängige, externe Fachleute für Pflegeeinrichtungen und für Qualitätssysteme, welche als «Assessoren» damit beauftragt worden waren, eine sogenannte «Plausibilitätsprüfung» vorzunehmen. Diese Assessoren – Mitarbeitende des BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL BVQI, eines internationalen Zertifizierungs- und Klassifizierungsunternehmens – prüften anhand der Dokumentation und durch eigene Rückfragen (teils schriftlich, teils vor Ort) die Qualitätsanalyse und deren Ergebnisse auf ihre Nachvollziehbarkeit.

### Zertifizierung

Wenn die externe Beurteilung erfolgreich abgeschlossen ist, wird der jeweiligen Institution, sofern sie bei der unterdessen von den Assessoren überprüften Selbstbeurteilung mindestens 333 von 1000 möglichen Punkten erreicht hat, das Qualitätszertifikat überreicht. Das Zertifikat der Herdswand wurde von der Geschäftsleitung des Heimverbandes Schweiz, von der Frey Akademie, welche die Institution bei der Durchführung der Bausteine 1 und 2 begleitet hat und für die richtige Anwendung des Systems besorgt war, und vom Bureau Veritas unterzeichnet. Die Frey Akademie tritt bei QAP zugleich als Vertreter und als Zertifizierer auf. Das Bureau Veritas als unabhängiges Organ bestätigt mit seiner Unterschrift, das Ergebnis des internen Assessments der Institution begutachtet und als korrekt befunden zu haben.

Kaum ein Bewohner und kaum eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Herdswand hatte es sich nehmen lassen, an der Zertifikatsübergabe dabei zu sein. Bereits am Morgen des «historischen Tages» waren die Bewohnerinnen und Bewohner ausführlich über die Zertifizierung der Institu-

tion und über die Bedeutung dieser Auszeichnung informiert worden. Bei der Zertifikatsübergabe hatten sie nun Gelegenheit, Karl Frey, Gründer der Frey Akademie und «Vater» des Qualitätssystems QAP, kennenzulernen.

Die Investition der Gemeinde Emmen, welche als Trägerin der Herdswand die nötigen finanziellen Mittel für die Einführung des Qualitätssystems bereitgestellt hat, habe sich, so Karl Frey in seiner feierlichen Ansprache, offensichtlich gelohnt. Man spüre, dass sich die Bewohner in der Herdswand wohl fühlten. In den letzten anderthalb Jahren seien zahlreiche Verbesserungen realisiert worden, welche die bereits zuvor «überdurchschnittlich gute» Institution zu einem «Super-»Heim gemacht hätten. Auch Ruedi Lustenberger, Sozialvorsteher der Gemeinde Emmen, freute sich über das Erreichte. Doch er betonte, dass man sich jetzt nicht auf den Lorbeeren ausruhen solle, sondern dass die Entwicklung in der eingeschlagenen Richtung weitergehen müsse.

### Individuelle Erfahrungen mit QAP

«Das System ist transparent», findet Franz Grüter, Krankenpfleger im Betagtenzentrum Herdswand. Zusammen mit Monika Bütler, Stationsleiterin in der Pflegeabteilung, und Ida Wälchli, langjährige Bewohnerin der Herdswand, hatte er sich bereit erklärt, der Autorin dieses Berichts einige Fragen zu seinen Erfahrungen mit QAP zu beantworten: Aus dem Spezifikationenkatalog könne der einzelne beteiligte Mitarbeitende leicht ersehen, wo seine Abteilung, zum Beispiel der Pflegedienst, stehe und was erreicht werden könne. Wenn Schwächen festgestellt würden, so geschehe dies immer durch die Mitarbeitenden selber. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Pflegeteams waren es dann auch, welche in Arbeitsgruppen gemeinsam nach Lösungen und Verbesserungsmöglichkeiten für die erkannten Schwächen in den Bereichen Essenszeiten, Stellenbeschreibung und Pflegestandards suchten. Weil die erarbeiteten Veränderungsvorschläge nicht «von oben», sondern aus den eigenen Reihen kamen, sei die Motivation für deren Umsetzung gross gewesen, und das Team habe die Veränderungen engagiert und effizient realisiert. Grüter empfand es als äusserst positiv, in den Prozess einbezogen zu werden und diesen mitgestalten zu können.

Einen weiteren Vorteil von QAP sieht Monika Bütler darin, dass beim Self Assessment und bei den Verbesserungsmaßnahmen die Ressourcen aller Mit-

arbeitenden genutzt werden können. Der Pflegedienst der Herdswand habe zum Beispiel von den Kompetenzen profitiert, welche einzelne Pflegehelferinnen und -helfer aus ihren früheren Berufen mitbrachten. Zudem habe die Aufgabe, sich selbst zu beurteilen, die Pflegenden dazu ermutigt, gegenüber der eigenen Arbeit vermehrt eine selbstkritische Haltung einzunehmen. Dies habe die Einstellung zur Arbeit verändert und die Bewusstheit für Pflegequalität gefördert. Die Bereitschaft, diese Qualität immer wieder zu überprüfen, sei heute in der Herdswand spürbar grösser.

Auch in der Beziehung zu Angehörigen habe sich in den letzten zwei Jahren vieles geändert: Man gehe heute offener und ehrlicher miteinander um. Dies äussere sich zum Beispiel darin, dass den Angehörigen auf Wunsch Einsicht in die Krankengeschichte gewährt werde. Auch die Realisierung von Anliegen der Angehörigen hat sich positiv auf das Beziehungsklima ausgewirkt. Dass die Pflegekräfte heute bei Bedarf einen Physiotherapeuten als Ansprechpartner und Berater beziehen können, verdanken sie im Wesentlichen jenen Angehörigen, welche bei der Befragung entsprechende Anliegen formuliert haben.

Ida Wälchli, die seit rund sieben Jahren in der Herdswand wohnt, ist von der Institution sichtlich begeistert. «Ihr habt ja damals auch ständig Kurse gehabt», erinnerte sie sich, als Monika Bütler über die Anfangsphase der Institution mit QAP erzählte. Bisher braucht Frau Wälchli zwar noch keine Pflege, doch in der Herdswand würde es ihr, wie sie sagt, «nichts ausmachen», sich pflegen zu lassen. Man gehe hier nämlich auf die «Mödeli» der Bewohnerinnen und Bewohner ein, und man nehme deren Anliegen ernst, «was auch immer es sei». Vom Türautomaten bis zum Reinigungspersonal, von der Betreuung bis zur neuen Küche, Ida

### QAP und KVG

Die Frey Akademie AG und der Heimverband Schweiz haben vereinbart, dass eine erste Anpassung von QAP aufgrund des neuen KVG (Neues Krankenversicherungs-Gesetz) vom 1. Januar 1996 den QAP-Anwendern zusammen mit einem unterstützenden Schulungsangebot seitens der Frey Akademie kostenlos angeboten wird.

#### Anmeldungen mit Auskünften:

Frey Akademie AG,  
Riedlistrasse 15a, 8006 Zürich,  
Telefon 01/388 71 71 (Herr Dr. M. Osusky)

Wälchli fühlt sich wohl in der Herd-schwand, und wenn sie zurückdenkt an das Altersheim in ihrem Heimatdorf («Dort sassen alle nur herum»), dann findet sie es in der Herd-schwand doppelt schön, «1 A», wie sie sich ausdrückt. Seitdem nun auch die Küche vergrössert und modernisiert worden sei, ist die Seniorin auch diesbezüglich vollends zufrieden. Nicht in erster Linie, weil sie selber nun mehr Platz hat,

wenn sie gelegentlich beim Rüsten hilft, sondern vor allem wegen des Küchenpersonals: Dieses habe nun mehr Arbeitsflächen und bessere Maschinen und Geräte zur Verfügung. Das sei ihnen zu gönnen, fand Ida Wälchli, sie hätten ja so viel Arbeit. Als besonderen Luxus empfindet und geniesst es die Bewohnerin, täglich aus drei Wahlmenüs auswählen zu dürfen.

seiner Laudatio vermerkte. Ein Qualitätsentwicklungsprozess bedeute: Arbeiten an der Qualität, verlange als personalpolitische Zielsetzung eine Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft, die den Sinn ihrer Arbeit sehen wolle und solle. «Gerade QAP schafft Beziehungen.» Qualitätsentwicklung erfolge jedoch auch auf Druck der Öffentlichkeit, die mit empfindlicheren Reaktionen auf das Geschehen im Heim antwortet als dies bei ähnlichen Abläufen in der Familie geschehe. Werner Vonaesch wies weiter darauf hin, dass Hilde Portmann bereits bei der Entwicklung von QAP, in der Zusammenarbeit von Frey Akademie und Heimverband Schweiz entstanden, mit in die Arbeit involviert gewesen sei. Er gab seiner Freude Ausdruck, nun das Alterswohnheim Pfäffikon als zweites Heim auszeichnen zu dürfen.

Unerwartete Glückwünsche kamen «spontan» vom Seniorenrat des Hauses, welcher mit zwei eigenen Urkunden sowohl die Heimleitung als auch das Personal auszeichnete. Jakob Egli vermerkte dabei, was die Heimleitung

**QAP-Qualitätszertifikat auch für das Alterswohnheim Pfäffikon**

**Wer im Gespräch bleibt, kann nicht ins Gerede kommen**

Von Erika Ritter

Für Gesprächsstoff sorgte am letzten Oktoberwochenende «das Alterswohnheim» in Pfäffikon ZH respektive dessen Heimleitung, Peter und Hilde Portmann, Personal und Heimbewohner und -bewohnerinnen. Sie alle feierten am Donnerstag, dem 30. Oktober, gemeinsam «ihr» QAP-Qualitätszertifikat, welches Werner Vonaesch, Zentralsekretär beim Heimverband Schweiz, anlässlich einer besinnlich-frohen Stunde überbrachte. Dass das Heim dementsprechend ins Gespräch kam, dafür war die anwesende Lokalpresse besorgt.

«Es ist nicht ausschliesslich die Presse schuld, wenn über Heime nur im Zusammenhang mit Negativ-Schlagzeilen gelesen werden kann», meinte Heimleiter Peter Portmann in seiner Begrüssung. «Es ist an uns, die wir in den Heimen leben und arbeiten, nach aussen zutreten, das Gute zu tun und darüber auch zu berichten. Denn, wer im Gespräch bleibt, der kann nicht ins Gerede kommen.» Nun, in Pfäffikon bot sich positiver Gesprächsstoff an, konnte doch das Alterswohnheim der Gemein-

de als 2. Institution mit dem QAP-Qualitätszertifikat ausgezeichnet werden, eine Auszeichnung, die nur mit einer gemeinsamen Anstrengung erreicht werden kann. «Aus diesem Grund begrüsse ich an dieser Stelle als wichtigste Anwesende für einmal nicht zuerst die ‚Offiziellen‘, sondern die Bewohner und Bewohnerinnen sowie das gesamte Personal unseres Heimes. Denn ohne sie alle läuft gar nichts in diesem Haus. Sie füllen es mit Leben, mit Geist und mit Qualität.» Die Offiziellen, Sozialvorsteherin Käthy Schilling, Präsidentin der Heimkommission, sowie Werner Vonaesch, als Überbringer der verdienten Urkunde, wurden anschliessend von Peter Portmann aber nicht weniger herzlich willkommen geheissen. Und, damit es nicht allein bei verbalen Äusserungen blieb, umrahmten und begleiteten Gabi Frei, Panflöte, und Robert Bösch, Klavier, das Programm mit feiner Musik.

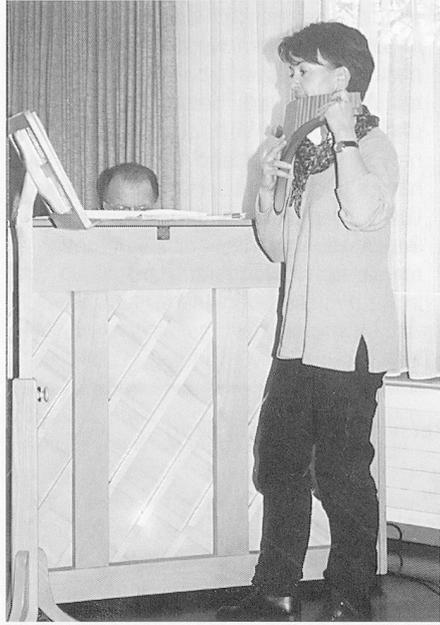
Heimleitungen und Personal würden sich nicht einfach so einem Qualitätsentwicklungsprozess stellen, ... «weil es einfach Mode ist», wie Werner Vonaesch in

«Herzliche Gratulation», strahlte Käthy Schilling, Präsidentin der Heimkommission. «Hier steht wirklich der Mensch im Mittelpunkt, und das wissen alle in der Gemeinde. Zuhören, Leid und Freud teilen – nebst gutem Essen und sauberen Zimmern. Zeit haben ist eine der grössten Qualitäten.» Jetzt gelte es, die erreichte Messlatte zu halten.

so alles leiste: «Er verhandelt mit den Behörden, kümmert sich um die Finanzen, die Statistiken, um die Krankenkassen; er strahlt Autorität aus usw. Sie organisiert Singabende, Lottos, sorgt für feine Unterhaltung und Tagungen, betreut das Personal, begrüsst



Herzliche Gratulation: Peter und Hilde Portmann erhielten «ihr» Zertifikat durch Werner Vonaesch überreicht (Bild links); zwei Urkunden, je für das Heimleiterpaar und für das Personal, hatte der Seniorenrat zu vergeben.



Käthy Schilling, Präsidentin der Heimkommission, gehörte ebenfalls zu den Gratulanten (links); ... manches ist so wunderbar ...; wie war das doch vor 75 Jahren? Fotos Erika Ritter

die Leute, die ins Heim kommen und betreut sie usw.» Ein Rollenbild, das doch zu einigem Schmunzeln Anlass gab. Im Vergleich zu heute konnte man sich zusätzlich über Hausregeln aus der Zeit von 1922 orientieren lassen. Die 2. Urkunde des Seniorenrates, von weiblicher Hand überreicht, ging an das Personal mit der Begründung: «Es kann oben klappen und unten nicht. Es kann unten klappen und oben sind alles Eichel». Dann nützt alles nichts. Aber: Was wäre alles ohne das Personal? Als Heinzelmännchen und -frauen steht doch immer wieder das Personal hinter allem.» So gab es denn zu den Urkunden für die Heimleitung eine Blumenschale und für das Personal einen Servierwagen voller St. Paulia, «wo Ihr alle Euch bedienen könnt.»

Ja: Und dann waren wirklich alle gemeinsam zu einem Gläschen prickelndem Schaumwein eingeladen, bevor die Küchenmannschaft zum Buffet bat und eine mexikanische Angestellte mit Schwung und beneidenswerter Kondition zu Musik aus ihrer Heimat (unter Einbezug des Publikums) tanzte.

Was Hilde Portmann zu QAP zu sagen hatte, lassen wir im Wortlaut folgen:

*Vor drei Jahren hatte ich Gelegenheit, an der Frey Akademie in Zürich bei der Entwicklung des Qualitätsmodelles für Alters- und Pflegeheime mitzuhelfen. Es war eine Anpassung des Europäischen Qualitätsmodelles, das es für verschiedene Branchen, wie Hotel, Banken und Schulen, bereits gab, jedoch noch nicht für Heime.*

*Schon damals bekamen wir zu unserer geleisteten Arbeit sehr viele positive*

### Das 3. Heim im Bunde:

## Alters- und Pflegeheim Falkenhof, Aarburg



rr. Bereits konnte das dritte Heim sein verdientes QAP-Qualitätszertifikat in Empfang nehmen: Im Alters- und Pflegeheim Falkenhof, Aarburg, wurden unter der Heimleitung von Richard Hebeisen die Bedingungen ebenfalls erfüllt. Hebeisen möchte anderen Heimleitungen Mut machen, sich mit ihren Institutionen ebenfalls für QAP zu entscheiden und den Prozess zu wagen. Im Alters- und Pflegeheim Falkenhof «stieg» die Heimleitung (ein Heimleiterpaar) 1996 in die Arbeit ein und durchleuchtete nach einer guten Einführung anhand der neun Kriterien das ganze Heim. «Das Zertifikat ist eine schöne Bestätigung für einen guten Weg», stellt Hebeisen rückblickend fest, «ein wertvoller Meilenstein, der für das Heim ein guter Werbeträger ist. Wesentlicher aber sind jedoch die Erkenntnisse im ganzen Haus, dass Qualität ein andauernder Prozess ist, an dem weitergearbeitet wird, und dass jede betagte Person im Heim zu jedem Zeitpunkt genau die Qualität erhalten soll, die ihren Bedürfnissen entspricht.» Richard Hebeisen hat seine Erfahrungen mit der Arbeit an QAP schriftlich niedergelegt. Er schliesst seinen Bericht mit den Worten: «Wir empfehlen den Heimleitungen in allen Alters- und Pflegeheimen im eigenen Interesse und im Sinne einer bewussten Imagepflege für die Heimszene, vorwärts zu machen und ohne Angst motiviert in die Qualitätssicherung/-förderung einzusteigen. Es lohnt sich auf alle Fälle!»

**Die Stiftung für Schwerbehinderte Luzern lud zur Pressekonferenz und zur Ausstellung ein:**

## Qualitomania – Inhaltliche Qualitäts-Entwicklung in der SSBL

rr. «Qualitätsentwicklung ist keine technische Funktion und nicht die Aufgabe einer besonderen Abteilung, sondern ein systematischer Prozess, der die gesamte Institution durchdringen muss.»

Getreu dieser Vorgabe hat sich auch die Stiftung für Schwerbehinderte Luzern, SSBL, mit Qualitätssicherung und -entwicklung auseinandergesetzt. Die Verantwortlichen stellen dazu fest: «Wahrung und Förderung der Lebensqualität von Menschen mit Behinderung auf Basis des Normalisierungsprinzips bedeutet für uns:

- Selbstbestimmung
- Kompetenz
- Selbstverantwortung
- Zufriedenheit
- Aufwertung der sozialen Rolle
- soziale Integration

Die Qualität unserer Dienstleistungen in den verschiedenen Bereichen, wie Wohnen, Arbeit, Freizeit usw., stellt sich nicht zufällig ein. Sie muss geplant und systematisch gefördert werden.»

So erteilte der Präsident des Stiftungsrates im Herbst 1995 der Geschäftsleitung der SSBL den Auftrag, sich nach dem quantitativen Ausbau der Angebote vermehrt um die Qualitätssicherung der Dienstleistungen zu kümmern. Die SSBL entschloss sich dabei für das System IQE, eine gemeinsame Entwicklung des Schweizerischen Verbandes von Werken für Behinderte SVWB, agogis, Zürich, und der Firma General Consulting Network GCN, Winterthur. Das Ziel hiess:

- Umsetzung des Leitbildes
- Finden einer gemeinsamen Sprache
- Transparentmachen von Bestehendem
- In-Gang-Setzen eines dauernden Verbesserungsprozesses
- Schaffen von Bewusstsein für Qualität und Effizienz
- Vorbereiten eines Leistungsauftrages
- Gestaltung eines Nachweissystems gegenüber Geldgebern
- Verankerung von vernetztem Denken, Empfängerorientierung und Nachhaltigkeit.

Heute kann die SSBL festhalten:

«Die durchgeführte Projekt-Organisation hat mehrheitlich zu guten Resultaten geführt. Der Einbezug aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Beispiel in der Auseinandersetzung mit den Begriffen Kunden, Dienstleistungen, Qualität usw., ist uns gelungen. Im weiteren erreichten wir eine grössere intere Verbundenheit.»

Das Resultat wurde am letzten Oktoberwochenende in Form einer Ausstellung «Qualitomania» im Klostergebäude Rathausen der Öffentlichkeit präsentiert.

*Rückmeldungen von Bewohnern, Angehörigen und Gästen. Ich sah es als eine besondere Herausforderung an, diese subjektiven Eindrücke und Gefühle mit einem eigens dafür geschaffenen Messinstrument mit Fakten und «handfesten» Ergebnissen belegen zu können.*

*Bei der Einführung des Qualitätssystems in unserem Heim merkten wir schnell, dass uns einige erforderliche Papiere und Dokumente fehlten, um unsere Qualität schwarz auf weiss auszuweisen. Zufriedenheits-Analysen bei den verschiedenen Personengruppen im Heim mussten regelmässig und systematisch durchgeführt werden. Bestehende Dokumente mussten auf ihre Gültigkeit hin überprüft und angepasst werden.*

*Kurz: Es erforderte Stunden, Tage, ja sogar Wochen, die wir vor allem in der Heimleitung mit Kopf- und Schreibearbeit verbrachten. Ich begann in dieser Zeit oft zu zweifeln, ob uns diese enorme Arbeit unserem effektiven Ziel, der Verbesserung der Lebensqualität unserer Bewohner, wirklich näherbringt. Manchmal war ich auch nahe daran, alles aufzugeben und wiederum meine subjektiven Sensoren als Gradmesser für unsere Qualität im Heim einzusetzen, da ich dem echten Bedürfnis unserer Bewohner, Zeit für sie zu haben, nicht mehr entsprechen konnte.*

*Doch das Qualitätssystem, das wir gewählt haben, zwingt uns zu nichts, es gibt keinen Zeitraster vor, es bestimmt auch nicht, was wir zu verbes-*

*sern haben, es deckt nur Stärken und Schwächen unserer Arbeit auf und gibt Anregungen zur Verbesserung. Alles weitere liegt in unserer Entscheidung.*

*Auch unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen waren zur Qualitätssicherung aufgefordert. Vielleicht erstmals in unserer Heimgeschichte wurde eingehend über den Begriff Qualität im Heim diskutiert. Nicht alle verstehen darunter dasselbe. Das Sprichwort: Der Wurm an der Angel muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler, löst immer wieder neue Diskussionen aus. Bewohnerorientierung ist zum Schlüsselwort geworden, als jedes Team für sich eigene Leitsätze für sein Bereichsleitbild erarbeitet hatte. Eigene Vorstellungen, wie der alte Mensch im Heim zu leben hat, müssen immer mehr in den Hintergrund rücken. Bewohnerorientiertes Betreuen heisst aber nicht, dass der Bewohner befiehlt und der Mitarbeiter ausführt. So absolut darf es nicht verstanden werden. Es heisst vielmehr, dass die Mitarbeiter sich an den Bedürfnissen der Bewohner orientieren, das heisst sie anhören, sie ernstnehmen und mit ihnen zusammen eine befriedigende Lösung suchen. Diese Art von Betreuung stellt hohe Anforderungen an die persönlichen und sozialen Kompetenzen jedes Mitarbeiters. Wieviel einfacher wäre es doch, Regeln aufzustellen, die für die Betreuung der Heimbewohner und Heimbewohnerinnen an der Lindenstrasse allgemeine Gültigkeit hätten, wie wir sie beispielsweise in alten Heimordnungen des Hauses noch einsehen können. Zum Glück sind solche spartanischen Zeiten vorbei. Eine individuelle, bewohnerorientierte Betreuung ist heute wichtig, wenn die Heime in Zukunft auf dem Markt bestehen wollen.*

*Auch die Angehörigen und die Öffentlichkeit betrachten heute das Geschehen im Heim kritischer und wollen ebenfalls ihre Mitsprache. Der Einbezug all dieser Personengruppen wird auch im sehr umfassenden Qualitätssystem QAP verlangt. Dies erfordert von den Mitarbeitenden hohe kommunikative Fähigkeiten und eine dauernde konstruktive Auseinandersetzung mit all diesen Personengruppen.*

### Anmerkung der Redaktion:

Wir werden künftig neue Zertifizierungen nicht mehr in diesem Umfang würdigen und redaktionell betreuen. Neu zertifizierte Heime werden in regelmässigen Abständen gemeinsam publiziert.

Erika Ritter

Das Zertifikat hat für uns nur dann einen Nutzen, wenn wir trotz verlockender hoher Punktezahl uns selber treu bleiben und die Arbeit noch Spass macht. Das heisst, da uns verbessern, wo wir einen echten Wert für unser Heim sehen und dort auf Punkte verzichten, wo sie unserer Heimphilosophie nicht entsprechen oder uns ganz einfach überfordern.

Ich hoffe, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch diese Arbeit gewinnen können, gewinnen vor allem an Vertrauen und Nähe zum Heimbewohner, an der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit und im Verantwortungsbewusstsein, so dass alle zufrieden und motiviert sind an ihrem Arbeitsplatz und stolz sein können auf unser Heim.

Mit dem Qualitätssystem QAP haben wir auch ein gutes Werkzeug für die hohen Anforderungen, die der Markt zunehmend an uns stellt. Die alte Forderung «Der Kunde ist König» darf heute kein reines Lippenbekenntnis mehr sein. Die Zukunft fordert ein Umdenken in den Heimen. Es braucht nebst einer individuellen, bedürfnisorientierten Betreuung ein betriebswirtschaftliches, vernetztes und flexibles Denken und Handeln. Wir gehören zu den ersten Heimen in der Schweiz, die aufgrund einer Überprüfung von Experten diesem Anspruch gerecht werden und dafür das Zertifikat erhalten. Wir dürfen nun keinesfalls ausruhen auf

den erhaltenen Lorbeeren. Die Qualitätsarbeit ist ein dauernder Prozess, der immer weitergeführt werden muss. Bereits nach zwei Jahren muss das Zertifikat erneut erworben werden. In dieser Zeit ist es unsere Aufgabe, diesen guten Qualitätsstand zu halten und die begonnenen Projekte weiterzuführen.

Zum Schluss möchte ich Sie, liebe Heimbewohner und Heimbewohnerinnen, bitten, uns auf diesem Weg der Qualitätsverbesserung zu begleiten. Zeigen Sie uns Stärken und Schwächen unserer Arbeit auf und gestehen Sie uns auch Fehler zu. Damit können Sie uns Mut machen, all die neuen Herausforderungen, die Bund, Kanton und Verbände an uns richten, anzunehmen und uns ihnen zu stellen.

Euch, liebe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, danken Peter und ich ganz herzlich für Eure wertvolle Mitarbeit an der Qualitätsermittlung, -entwicklung und -sicherung. Wir danken Euch für Euer Verständnis, wenn wir immer wieder mit neuen Forderungen an Euch gelangen, die für alle Mehrarbeit bedeuten. Wir bitten Euch, mit uns gemeinsam diesen Weg der Herausforderungen zu gehen und auch uns Schwächen und Fehler zuzugestehen und Meinungsverschiedenheiten und Konflikte mit uns auszutragen. So wird die Qualitätsarbeit zu einer echten Chance und Bereicherung für uns alle.

Hilda Portmann



Praxis genau definiert sind zum Beispiel das Aufnahmeverfahren und der Heimverlauf mit der Eintritts-, Entwicklungs-, Austritts- und Nachbetreuungsphase.

Die Richtlinien werden Eltern und Versorgern und so weit wie nötig auch den Jugendlichen bei der ersten Besichtigung abgegeben.

Das Qualitätshandbuch stützt sich auf das vom Regierungsrat genehmigte Schulleitbild und auf das vom Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement (das für jugendliche Delinquenten zuständig ist) per Verfügung genehmigte Konzept. Neben Heimleiter Hans Röthlisberger hat das Arbeiterteam bei der rund fünf Jahre dauernden Entwicklung der Richtlinien intensiv mitgewirkt, was zu einer optimalen Identifikation mit dem System beiträgt. Stiftungsratspräsident Ernst Bopp würdigte diesen Punkt anlässlich einer Pressekonferenz ganz speziell.

### Regelmässige Standortbestimmung

Den Ausschlag für die Wahl des Qualitätsmanagement-Systems ISO 9001 gaben in erster Linie die Tatsachen, dass es eine ausgezeichnete Grundlage zu einem weiterführenden TQM bildet und zudem in Wirtschaftskreisen verbreitet und bekannt ist. Dies wurde von der Leitung des Schulheimes Effingen als wichtig erachtet, kommen doch die sozialen Institutionen zur Verfügung gestellten Mittel zu einem schönen Teil aus diesem Bereich. Das nun eingeführte Qualitätssystem wird im Rahmen des jährlichen Nachaudits und der jeweils gleichzeitig laufenden Fortbildungswoche regelmässig überprüft und falls nötig angepasst. ■

## Schulheim Effingen nach europäischen Normen beurteilt und zertifiziert Eine Pionierleistung im Erziehungswesen

Von Max Weyermann, Brugg\*

Das Schulheim Effingen ist als eines der ersten Schul- und Erziehungsheime der Schweiz nach der ISO-Norm 9001 zertifiziert worden. Stiftungsrat, Heimleiter sowie Mitarbeiter unterstreichen damit ihren Willen, in der erzieherischen, schulischen und persönlichen Betreuung der Jugendlichen die bestmöglichen Leistungen zu erbringen.

Im Schulheim Effingen leben heute in drei Wohngruppen 24 verhaltensauffällige Knaben im Alter von 7 bis 18 Jahren. Extern sind im begleiteten Wohnen fünf und auf den permanenten Aussonenstationen drei Knaben untergebracht. Das Lehrerkollegium in Effingen umfasst drei vollamtliche Pädagoginnen und Pädagogen, drei Fachkräfte und zwei Logopädinnen. Die Jugendlichen

kommen vor allem aus sozialen Gründen oder nach begangenen Delikten nach Effingen. Oberstes Ziel ist es, sie zu resozialisieren und sie so wieder in die Gesellschaft eingliedern zu können.

### Mehr Transparenz

Die Zertifizierung, die einen Meilenstein auf dem Weg zur Einführung des «Total Quality Managements» (TQM) darstellt, umfasst den ganzen Betrieb. Alle planbaren Prozesse und Abläufe sind detailliert und soweit wie möglich standardisiert in einem Organisationshandbuch festgehalten. Dies bedeutet Selbstverständlich nicht, dass nun der Unterricht voll durchnormiert wäre. Das erwartete Resultat lautet vielmehr, dass die gesamte Dienstleistung des Schulheimes Effingen transparenter und besser überprüfbar werden soll.

Im Hinblick auf die Umsetzung in der

\* Aus «Aargauer Zeitung»