

Zeitschrift: Aarburger Neujahrsblatt
Band: - (1999)

Artikel: Qualitätssicherung, -entwicklung und -förderung im Alters- und Pflegeheim Falkenhof
Autor: Hebeisen, Richard
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-787600>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 08.02.2026

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

Qualitätssicherung, -entwicklung und -förderung im Alters- und Pflegeheim Falkenhof

Richard Hebeisen, Aarburg

Warum Qualitätssicherung?

Das Alters- und Pflegeheim Falkenhof feierte 1997 das 25jährige Jubiläum mit den verschiedensten Anlässen. Ein wesentliches Jubiläums-Jahresziel war dabei, den Qualitätsstand zu überprüfen, das Qualitätsdenken in allen Beschäftigten im Heim zu wecken, Möglichkeiten der Qualitätsverbesserung aufzuzeigen und anschliessend an der Entwicklung zu arbeiten. Wenn möglich sollte dieser Weg mit einem Zertifikat dokumentiert werden können. Wie kam das Heim zu diesem Jahresziel?

Im Januar 1996 trat das neue Krankenversicherungsgesetz (KVG) in Kraft. Der Bezug von Leistungen zu Lasten der obligatorischen Krankenversicherung wird darin unter anderem von der Qualitätssicherung abhängig gemacht (Artikel 58). Der Bundesrat hat den Auftrag festzulegen, welche Massnahmen die Qualität oder den zweckmässigen Einsatz der Leistungen sichern beziehungsweise wiederherstellen sollen. Damit ist Qualitätssicherung in den Betrieben des Gesundheitswesens nicht einfach als Modeerscheinung zu erklären, vielmehr entspricht sie einer gesetzlichen Verpflichtung. Allerdings ist bis heute nicht klar, wie dies geschehen soll, und wie weit die Forderungen gehen dürfen. So wird heute in den meisten Betrieben zwar häufig von Qualitätssicherung und -förderung geredet, gemacht wird aber leider noch sehr wenig: Man wartet, bis die Spielregeln klar sind.

Das Alters- und Pflegeheim Falkenhof ist nach wie vor eine Stiftung und damit kein Gemeinbetrieb. Die



Die West- und ein Teil der Südfassade: Sie bewährt sich auch bei extremen Wetterverhältnissen — äussere Qualität im Alters- und Pflegeheim.

Kosten trägt damit nicht der Steuerzahler. Deshalb ist das Heim wie ein Unternehmen zu führen, was nach den grossen Sanierungs- und Ausbauaufgaben der letzten Jahre alles andere als leicht ist. Kommissionen und Heimleitung betrachten dies jedoch als Herausforderung, der es sich immer wieder neu zu stellen gilt. Sie haben erkannt, dass Qualität damit zusammenhängt, Leistungen und Preise in Einklang zu bringen, andauernd am guten Ruf des Heimes zu arbeiten, um so eine permanente Vollbelegung zu erreichen. Das ist in den letzten Jahren gelungen, so dass heute bereits ein schöner Teil der Sanierungskosten amortisiert ist. Was bei jedem Unternehmen notwendig ist, muss auch im Falkenhof immer wieder neu bewegt werden: Innovative Ideen, sorgfältige Planung, mutige Schritte an vorderster Front sind gefragt, nicht reaktives Handeln und Hinter-

herhinken. Untersuchungen belegen, dass bereits heute und erst recht in Zukunft die kommenden Betrachten aufgrund von Angebot und Kosten sich für oder gegen ein Heim entscheiden werden. «Der Kunde ist König» — ein im Gesundheitswesen noch wenig verbreiteter Gedanke, der aber ganz klar immer mehr in den Vordergrund rücken muss, wenn das Heim auf die Dauer bestehen will.

Aus diesem Denken heraus war den Verantwortlichen des Heimes längst klar geworden, dass Qualitätssicherung nicht wegen des Gesetzes wichtig ist, sondern um das langfristige Überleben zu sichern und einen Wettbewerbsvorteil zu erringen. Deshalb kam auch nicht eine Schmalspurvariante in Frage, vielmehr sollten sämtliche Arbeitsbereiche sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden. Ebenso musste ein wissen-

schaftliches, europaweit abgesicherte System gewählt werden, das dem Betrieb und den darin lebenden und arbeitenden Menschen wirklich etwas bringen kann.

Das Alters- und Pflegeheim Falkenhof stieg in die Arbeit mit dem QAP (Qualitätszertifikat für Alters- und Pflegeheime) ein, und zwar in die von der Frey Akademie Zürich und dem Heimverband Schweiz, von Wissenschaftern und Heimpraktikern entwickelte Schweizer Version des europäischen Total Quality Management-Modells. In die Arbeit einbezogen wurden vorerst die Heimleitung, in einer zweiten Phase das Kader und die Heimkommission und in der dritten Runde die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Befragungen erfolgten bei den Bewohnerinnen und Bewohnern, den Angehörigen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Besucherinnen und Besuchern. Der ganze Betrieb konnte auf diese Weise mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Instrumente durch das Heim selber auf Herz und Nieren geprüft werden. Aufgrund der neun nachfolgend aufgelisteten Kriterien resultierte eine gründliche Stärken- und Schwächen-Analyse:

Kriterien für die Qualitätssicherung

1. Die Leitung und Führung des gesamten Betriebes (Heimleitung, Kommissionen)

2. Die Politik und Strategie des Heimes (mittel- und langfristige Ziele)
3. Die Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Personalpolitik
4. Der Umgang mit den Ressourcen (Menschen, Material und Finanzen)
5. Die betrieblichen Abläufe (Prozesse)
6. Die Kundenzufriedenheit (Bewohnerinnen und Bewohner, Gäste)
7. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
8. Die Auswirkungen auf die Gesellschaft (Umgebung, Gemeinde)
9. Die Ergebnisse (Resultate aus Umfragen, finanzielle Ergebnisse)

Vergleiche mit dem Profil anderer Heime wurden möglich, Verbesserungsvorschläge aufgezeigt, diskutiert, verworfen oder aufgegriffen und nach Prioritäten geordnet angegangen. Sehr bald konnten deutliche Fortschritte ausgemacht und belegt werden. Aus der vorgesehenen Qualitätssicherung wurde ein neues Denken, das Arbeit und Leben durchzieht und sich in permanenten Prozessen zur Qualitätssicherung, -förderung und -entwicklung äussert. Genau das macht den Sinn einer derartigen Arbeit aus: Aufwand an Zeit, Kraft und Finanzen lohnen sich nicht, wenn es nur um

den Erhalt eines Zertifikates geht. Der Glanz eines solchen Papiers verblasst viel zu schnell, als dass er Hauptgrund für den gesamten «Chrampf» sein könnte. So wird das Heim sehr schnell wieder stillstehen oder sich gar zurückbewegen. Die Erkenntnis ist viel mehr die, dass der Weg das Ziel ist, dass immer wieder auf neue Weise den Herausforderungen zu begegnen ist.

Dabei muss nicht verschwiegen werden, dass das Erreichen des Zertifikates mit einer ausgezeichneten Punktzahl die Beteiligten sehr freute und auch ein bisschen stolz machte, war es doch eine schöne Bestätigung, dass der in den letzten Jahren eingeschlagene Weg einer andauernden Verbesserung mit seinen vielen Weichenstellungen richtig war. Dass dabei im November 1997 das Zertifikat mit der Nummer 003 durch die Auditoren übergeben werden konnte, machte die Sache nochmals interessanter, war doch der Falkenhof damit das erste Heim in der Schweiz, das regulär das System durchgespielt hatte (nach zwei Pioneerheimen, die über 3 Jahre hinweg am Aufbau mitgearbeitet haben).

Aussage des Zertifikates

Das erhaltene Zertifikat garantiert, dass im Falkenhof umfassende, bedürfnisgerechte Qualität zu günstigen Preisen angeboten wird (= Total Quality Management oder TQM). Umfassend bedeutet dabei, dass alle Bereiche betroffen sind, in Beziehung zueinander gebracht werden und abgewogen wird, wo was angebracht ist. Bedürfnisgerecht bedeutet die Abkehr von einem Rezeptbuch, vielmehr gilt es in jedem Moment mit der individuellen Person und ihrem Umfeld die persönliche Qualität festzulegen. Als wesentlicher Punkt müssen letztendlich die Kosten mit der Leistung übereinstimmen.

Damit ist einmal mehr festgehalten, dass Qualität für jeden Menschen und in jedem Moment wieder etwas je anderes ist. Qualität kann deshalb nie einfach festgemacht, gepackt werden, um sie dann für alle Zeiten



Das in der Falkenhof-Küche zubereitete Essen stellt für die Betagten einen wesentlichen Teil der Lebensqualität im Heim dar.

so durchziehen zu können. Vielmehr handelt es sich um eine Denkweise, die all die komplexen Faktoren der menschlichen Bedürfnisse und des Zusammenlebens in die Überlegungen und Entscheidungen miteinbezieht. Qualität ist somit in der Arbeit mit Menschen etwas sehr Spannendes und Herausforderndes.

Kosten für die Qualitätssicherung

Vom ersten Einführungstag bis zur Zertifizierung verging etwas mehr als ein Jahr. Dazwischen lagen viele Arbeitsstunden für die Projektleitung und das Kader. Für die Kommissionen sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war der Aufwand geringer. Die eingesetzten Stunden waren jedoch erstklassige Weiterbildung, weshalb sie nicht einfach als zusätzliche Stunden deklariert werden können. Ebenfalls zeigte sich bald, dass sich an verschiedenen Orten durch die Verbesserung der Arbeitsabläufe oder der Motivation wieder Zeit einsparen liess. Anders gesagt: Die Kosten für die Nicht-Qualität sind letztendlich mindestens so hoch, wie die Kosten für die Verbesserung der Qualität. Diese These wird aufgestellt, obwohl der Falkenhof schon vor Beginn der Qualitätssicherung bestimmt einen guten Standard aufwies — sonst wären wohl sofort Ängste vor dem Mitmachen in der Spitzengruppe aufgetaucht.

Die Kosten für das System und für das Material lassen sich absolut verantworten. Das Heimbudget liess sich problemlos einhalten.

Haupterkenntnisse für die Beteiligten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkannten Stärken und Schwächen in ihrer Arbeit, lernten damit umzugehen, gemeinsam neue Wege zu suchen, auszuprobieren und zu überprüfen. Identifikation mit dem Heim, Motivation sowie Persönlichkeit konnten gestärkt werden. Die Arbeit wird heute bewusster wahrgenommen und erledigt. Die Teams arbeiten viel besser und mit grösserem Vertrauen zusammen, Durch-



Der Speisesaal bietet viel Platz und lädt ein zum gemütlichen Essen.

blick und vernetztes Denken über den eigenen Bereich hinaus sind stark gewachsen. Kurz: Es wird am selben Strick gezogen — und erst noch in dieselbe Richtung!

Viel dazu beigetragen hat bestimmt auch die Tatsache, dass das Kader und die Mitarbeiterschaft von Beginn weg in die Entscheidung für das QAP und den Zeitpunkt der Einführung miteinbezogen war. Sie handelten also nicht einfach auf Druck aus den oberen Etagen, gaben sich im Gegenteil selber den Anstoss, Angst und Bedenken zu überwinden, sich der neuen Herausforderung zu stellen.

Bewohnerinnen und Bewohner haben festgestellt, dass sie der Mittel-

punkt des Geschehens im Heim sind. Sie wissen, dass sie ihre Anliegen anbringen dürfen, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Sie sehen die Fortschritte und geniessen sie. Das Angebot entspricht weitestgehend ihren Bedürfnissen und Wünschen, sie fühlen sich zu Hause. Auch über Grenzen, die es in einer Gemeinschaft und bei beschränkten finanziellen Mitteln immer wieder gibt, reden wir und legen gemeinsam den weiteren Weg fest.

Das Vertrauen zwischen den Kommissionen, der Heimleitung und der Mitarbeiterschaft ist durch den Einbezug aller Ebenen in die Entwicklung gestärkt, der Einblick in das Heim enorm vertieft worden.



Das Mini-Shetlandpony «Fanny» und die Zwergeziegen machen für die Bewohnerinnen und Bewohner einen weiteren Teil der Qualität aus.



Vorlesen. Anlässe bereichern den Alltag der Bewohnerinnen und Bewohner. Lebensqualität hängt auch mit Aktivsein und Geniessen zusammen.

Über das ganze Heim hinweg ist eine verstärkte Verpflichtung auf die gemeinsam erarbeitete Linie feststellbar. Wesentliche Stärken werden herausgestrichen und gepflegt, Schwächen werden entweder bewusst im Heimprofil in Kauf genommen oder dann nach Prioritäten geordnet angegangen.

Schlussbemerkungen

In einer Zeit, in der vor allem die negativen Schlagzeilen über die «Zustände im Gesundheitswesen» haften bleiben, versucht der Falkenhof ein Zeichen in die andere Richtung zu setzen; ein Zeichen, das Wegweisung in eine bessere Zukunft für die Heime und vor allem für die Menschen in den Heimen sein soll.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben es verdient, dass ihre Anstrengungen in einer keineswegs leichten Aufgabe wahrgenommen und anerkannt werden.

Die Bewohnerinnen und Bewohner ihrerseits haben das Recht, würdig alt zu werden, ernstgenommen und als vollwertige Menschen anerkannt zu sein — sie sind nicht primär Kostenfaktoren!

Ein Kapitel in der Geschichte des Alters- und Pflegeheimes Falkenhof ist damit geschrieben, das Buch aber längst nicht abgeschlossen.



Ob diese Bewohnerinnen im Eingangsbereich wohl auf den Briefträger warten? Auch dieser trägt zur Qualität im Heim bei, weil er mit der Post ein Stück weite Welt ins Haus trägt.

Cafeteria Falkenhof

(öffentliche Restaurant im Alters- und Pflegeheim)

Während der ganzen Woche haben wir von **13.30–17.00 Uhr für Sie geöffnet.**

Wir führen Kaffee/Tee und Kuchen/Gebäck, Mineral, Bier, Wein und Snacks.

Auch essen können Sie bei uns nach Voranmeldung (12.00 und 17.30 Uhr).

Über Ihren Besuch freuen wir uns, Heimleitung und MitarbeiterInnen