

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Grundsätzliche Überlegungen zur Qualität in den Heimen und zu den Begriffen : Qualitätsförderung, Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle  
**Autor:** Bärtschi, Christian / Stotz, Walter / Vontobel, Ruedi  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812478>

#### **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:** 27.01.2026

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

Grundsätzliche Überlegungen zur Qualität in den Heimen und zu den Begriffen:

# QUALITÄTSFÖRDERUNG, QUALITÄTSSICHERUNG UND QUALITÄTSKONTROLLE

Von Christian Bärtschi, Walter Stotz, Ruedi Vontobel

**Vorbemerkung:** Wer von Qualität spricht, muss definieren, was er unter diesem Begriff versteht. Wer Qualität messen will – messen zu können meint –, muss ein Instrument schaffen, welches solche Messungen ermöglicht. Der Vorstand des Fachverbandes Kinder/Jugendliche hat sich an verschiedenen Sitzungen mit Fragestellungen wie Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätskontrolle – aber auch: Qualifikation, lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung usw. beschäftigt. Die Vorstandsmitglieder haben festgestellt, wie schwierig es ist, auf diesem Gebiet zu objektiven Aussagen zu kommen. Dies war einer der Gründe, weshalb der Vorstand drei Mitglieder des Heimverbandes Schweiz – Walter Stotz, Ruedi Vontobel, Christian Bärtschi – mit dem Versuch beauftragt hat, grundlegende Gedanken zum Themenkreis Qualität zu formulieren. Die nachfolgenden Überlegungen sind das Resultat eines intensiven «Denk-Wochenendes»; sie sollen die Kolleginnen und Kollegen ermuntern, diese Gedanken weiterzuspinnen, um zu brauchbaren Qualitätskriterien für die Arbeit in ihrer eigenen Institution zu finden.

Der Begriff der «Qualität» ist vielschichtig und zum Teil auch mehrdeutig. Beginnt man ihn zu hinterfragen, stellt man fest, dass er viele Dimensionen beinhaltet und sich oft auch wirklicher Fassbarkeit entzieht bzw. zu entziehen droht.

Laut «Duden» haben wir zu unterscheiden:

- **Qualität als «Beschaffenheit»**, zum Beispiel eines Produktes. Ein Gegenstand kann «gut» oder «schlecht» beschaffen sein, er kann perfekt oder mangelhaft sein. In dieser Definition ist Qualität auch einigermaßen messbar. Ich kann beurteilen, ob ein Produkt taugt oder eben nicht. Qualität kann in diesem Sinne gefordert und nachweisbar gefördert werden.
  - **Qualität als «Güte», «Wert»**. Hier ist eine Messbarkeit bereits sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich, da «Güte» bzw. «Wert» nur mit einem vorgängig definierten, relativ abstrakten Wert- oder Gütesystem verglichen werden kann. Qualität ist in diesem Sinne keine feste Größe, kein einmal festgelegter Wert, sondern sie hängt von einer Vielzahl von Voraussetzungen ab: von einem bestimmten Bezugssystem, von einem bestimmten Werte-Kanon (Philoso-
- phie), kurz, von Menschen, die aus ihrer Sicht ein Mass von «Güte» und «Wert» setzen.
- Hätten wir es in der Erziehung (Heimerziehung), im Umgang mit Menschen (Heim) nur mit dem Qualitäts-Begriff im Sinne der ersten Definition zu tun, so könnte sehr wohl von mess- und nachprüfbare Qualität gesprochen werden. Qualität wäre dann sozusagen das «Fertigprodukt»; gute Qualität wäre dann erreicht, wenn eine Übereinstimmung zwischen Angebot und Erreichtem bzw. zwischen Wort (Versprechen) und Tat bestehen würde. Da wir es aber in unserer Fragestellung auch – und vor allem – mit dem zweiten Qualitätsbegriff zu tun haben, ist eine messbare Bestimmung der Qualität kaum möglich, denn Qualität kann hier auch heißen: auf dem Weg sein, sich in eine bestimmte Richtung entwickeln usw. Sie ist nun kein Zustand, Endprodukt wie im ersten Fall. Ich kann dann höchstens versuchen, eine bestimmte Qualität zu charakterisieren oder ein bestimmtes Verhalten auf Qualität hin zu fördern. Sie wird hier zu einer relativen Größe, sie ist eben Qualität, für die kein quantitatives Messinstrument zur Verfügung steht.
- In unseren «Qualitäts-Thesen» versuchen wir, diese beiden Deutungen im

Sinne einer Grenzziehung zu unterscheiden. Es ist dies eine Gratwanderung, denn das bedeutet auch, dass wir uns diejenigen Bereiche, die sich als Qualität quantifizieren lassen und diejenigen, die sich dieser Messung entziehen, bewusst machen müssen.

## Thesen zur «Qualität»

Der Begriff der «Qualität» ist nicht – wie es die gegenwärtige Situation nahezulegen scheint – eine Erfindung der 90er-Jahre. An der Qualität wurde in der pädagogischen, sozialen und therapeutischen Tätigkeit in den Heimen schon immer gearbeitet. Allerdings wurde sie meist nicht explizit definiert. Die Tatsache, dass der Ruf nach Qualität und Qualitätssicherung mit den knapper werdenden finanziellen Ressourcen zusammenfällt, ist auffallend. Als neue Fragestellung muss sie ernst genommen werden. Es bedarf einer eingehenden Begriffsklärung von «Qualität», sowie einer Überprüfung ihres Stellenwertes in unseren Zusammenhängen, damit ihr der Platz in unseren Institutionen zugewiesen werden kann.

## Qualität als «Beschaffenheit» (bis zu einem gewissen Grad messbar, «objektiv»)

- Jeder Institution liegt ein sog. «Leistungsauftrag» zugrunde, in welchem unter anderem die «Heimphilosophie» definiert wird. Auch das dahinterliegende Menschenbild soll darin transparent werden. Die Qualität der Arbeit mit den Klienten lässt sich nur vor dem Hintergrund dieser Größen bestimmen bzw. sie ist von diesen Grundlagen aus zu formulieren. In diesem Sinne wird sie auch überprüfbar.
- In einem Heim wird dann qualitativ gut gearbeitet, wenn die im Heimkonzept (Leistungsauftrag) festgelegten Zielsetzungen erreicht werden. Je nach Zielsetzung könnte das zum Beispiel heißen: Die angestrebte Qualität ist dann erreicht, wenn

der Klient seine eigenen Möglichkeiten optimal entfalten und verwirklichen kann.

- *Die Qualität als feste Größe gibt es nicht.* Es gibt eine Qualität für die Klienten, aber auch für die einzelnen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen. Für jede einzelne Heimbewohnergruppe (Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) kann Qualität etwas anderes bedeuten. Es gilt, die Qualitätsstandards der einzelnen Gruppen zu erarbeiten und mit denjenigen der anderen Gruppen in Übereinstimmung zu bringen.

- *Qualität meint immer Qualität für alle Heimbewohner* (Klienten, einzelne Berufsgruppen). Der Qualitäts-

standard einer bestimmten Gruppe darf sich nicht einseitig auf Kosten einer anderen Gruppe entwickeln.

- *Qualitativ gut gearbeitet wird dann, wenn die Minimalanforderungen, wie sie im Pflichtenheft der verschiedenen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterkategorien festgelegt sind, erfüllt werden, aber auch die individuellen Stärken der einzelnen Personen zum Zuge kommen bzw. gefördert werden.*

- *Qualität beinhaltet auch die Möglichkeit zu interner und externer Fort- und Weiterbildung.* Diese soll der Erhaltung und Erweiterung der verschiedenen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen.

Qualität kann nur durch eine zielorientierte Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unter Einbezug ihrer persönlichen Ressourcen, erreicht werden.

## Jeremias Gotthelf und die Frage der gehaltswirksamen Qualifikation...

(aus: Leiden und Freuden eines Schulmeisters, Kap. 1)

Peter Käser heisse ich, ein Schulmeister bin ich, und im Bette lag ich trübselig, nämlich den 31. Juli 1836.

Dasselben Tages, als wir gefrühstückt hatten, trug meine Frau Kaffeekanne und Chacheli hinaus, kam aber nicht wieder herein. Da ging ich nach und wollte fragen... Ich fand sie übel... Besorglich wollte ich wissen, wo es ihr fehle. Als sie wieder atmen und reden konnte, meinte sie gar weinerlich: «Was wird mir fehlen?»

Und weinerlich wurde auch ich, fragte nicht weiter, sondern sagte bloss: «Es wird öppé nüt sy» und stolperte betroffen zur Küche hinaus vor das Haus. Dort traf mich der Polizeidiener an und brachte mir einen Brief von dem Schulkommissär, in welchem der Befehl stand,punkt zwei Uhr nachmittags bei ihm zu sein, indem er mir etwas zu eröffnen hätte. «Potz tausend!» dachte ich. «Der wird mir sagen wollen, wie hoch ich taxiert worden sei und wieviel mehr Einkommen ich künftig erhalten werde.» Und wohl war mir wieder ums Herz...

Es war nämlich von der hohen Obrigkeit auf Antrag des wohlweisen Erziehungsdepartementes einmal vierzigtausend Franken und wieder einmal fünfzigtausend Franken stipuliert worden zugunsten der Schulmeister und ihrer Löhne. Und darauf war eine Kommission im Lande herumgefahren, um alle Schulmeister zu inquirieren, wie gelehrt ein jeder sei. Es waren gar schöne und gelehrte Herren, und sie machten ihre Sachen im ganzen recht manierlich. Ich war recht gut bestanden und hatte ihnen oft so geantwortet, dass sie gar nichts darauf zu sagen wussten... Der Frau sagte ich daheim, ich hätte manchen Zweckschuss getan.

Wir hofften nun alle Tage auf einen Bündel Geld, aber alle Tage umsonst... Man kann sich daher denken, wie ich freudvoll war und blanete wie ein Kind am Neujahrsmorgen, bis ich vernahm, wieviel ich nun einseckeln konnte...

(Als P.K. bei der Wirtschaft vorbeikommt, sieht er dort den Unterlehrer sitzen und tafeln.) Dieser ... hieß mich sitzen, nehmen, essen und trinken, dass ich gar nicht zu Worte kommen konnte... «Nicht wahr, du willst auch zum Kommissär?» sagte mein Gastgeber. «Nun, ich wünsche dir, dass er dir so Gutes verkündet wie mir; ich bin ganz ds Güggels. Heute ... sagte er mir, dass ich auf dreihundert Franken jährlich geschatzigt worden sei...» Da begriff ich, und es wurde mir nicht schwarz, aber rot, blau und grün vor den Augen, wenn ich dachte, was ich erst bekommen müsse, ein mehr als vierzigjähriger Mann, der über zwanzig Jahre Schule gehalten und recht gute Zeugnisse habe..., wenn so ein junger Mensch, der noch nicht trocken sei hinter den Ohren und sich nirgends bewährt habe als im Seminar, dreihundert Franken erhalten hätte...

Der Schulkommissär ... grüßte mich freundlich und sagte: «Es wird Euch nicht pressiert haben, Ihr werdet gedacht haben, Ihr vernehmet die Sache immer noch früh genug.» ... «He, Wohlwürdiger Herr Schulkommissär», antwortete ich daher, «was Sie gemacht haben, wird wohl gut sein; unsreiner ist bald zufrieden, wenn man nur einmal sieht, aus der Not und dem Elend herauszukommen. «Das ist es eben», erwiderte der Herr, «was noch nicht bald geschehen wird, wenn es dem nach geht, was ich in Händen habe. So ist's mir eben leid, Euch sagen zu müssen, dass sie Euch gar nichts mehr gesprochen und unter die Klasse versetzt haben, welcher man noch nicht hundertfünfzig Franken zusprechen könnte, sondern bei ihrem einstweiligen Einkommen lassen müsse...»

Da stand ich mit offenem Munde, konnte lange ihn nicht zubringen, nicht bewegen; endlich stotterte ich heute zum zweitenmal: «Es wird öppé nüt sy.»

Christian Bärtschi

## Qualität als «Güte», «Wert» (Messbarkeit weder möglich noch erwünscht; subjektiv)

- *Qualität ist keine Frage von Standards, die von aussen vorgegeben werden.* Sie entwickelt sich im dauernden Gespräch von der Basis her. Wer Qualität verwirklichen soll, muss auch am Zustandekommen des Qualitätsbegriffs prozesshaft mitarbeiten können.

- *Qualität lässt sich inhaltlich nur schwer allgemein definieren, da sie sich, je nach Situation, Zeit und Umständen, aber auch je nach «Heimphilosophie» anders äußert.* Qualität ist auch kein für allemal festgelegter Standard, sondern viel eher Ausdruck einer bestimmten Grundhaltung derjenigen Menschen, die an der Qualitätsentwicklung und -erhaltung beteiligt sind. Immer wieder ist sie neu zu definieren, zu erarbeiten, immer wieder muss sie sich aber auch in Frage stellen bzw. hinterfragen lassen.

- *Qualität bedeutet im sozialpädagogischen und -therapeutischen Zusammenhang immer menschliche Qualität.* Mit Qualität wird letztlich der Umgang von Menschen mit Menschen definiert.

Qualität ist nur bei gegenseitiger Wertschätzung auf allen Ebenen möglich.

- *Qualität heisst: Freiräume geben, Initiativen fördern, Vertrauen schenken, bejahen – aber auch: kritisch hinterfragen, reflektieren, kanalisieren, ins Gleichgewicht bringen.* Qualität besteht dann, wenn der Mensch so sein darf, wie er ist, aber auch

gleichzeitig immer wieder dazu motiviert wird, an sich selber zu arbeiten.

- *Beim Zustandekommen von Qualität spielt Professionalität, das heisst, Wissen und Erfahrung, eine wichtige Rolle. Aber sie genügt nicht, es braucht dazu noch ein weiteres: die engagierte Persönlichkeit des Erziehenden (mit den pädagogisch relevanten Dimensionen wie Verständnis, Wärme, Einfühlung, Ehrlichkeit, Selbstkritik, Verbindlichkeit, aber auch Klarheit, Strukturiertheit und Abgrenzung)*
- *«Blosse» Perfektion ist von Qualität zu unterscheiden. Perfektion kann für wirkliche Qualität sogar hinderlich sein, da Qualität immer Ausdruck eines Prozesses ist. Nicht perfektes Können sondern das unablässige «Auf-dem-Weg-sein» ist der Ansatz, bei dem Qualität als Ereignis und Ergebnis immer wieder stattfinden kann. In diesem Sinne kann auch Scheitern qualitätsfördernd sein – sofern es die Selbstwahrnehmung fördert, zu bewusstem Reflektieren und zu einem Neuanfang anregt.*

#### Qualitätsbeurteilung, Kontrolle

- *In einer Institution, in der Teamarbeit im Vordergrund steht, ja Teamarbeit die einzige mögliche Arbeitsform (in bezug auf die Betreuten) darstellt, ist eine lohnwirksame Qualitätsbeurteilung weder wünschbar noch sinnvoll. Dazu kommt, dass Messen, Zählen und Wägen von Qualität objektiv nicht möglich ist. Der Gefahr, dass sich dabei subjektive, menschlich-allzumenschliche Faktoren einschleichen, ist nicht zu entgehen.*

Das heisst aber selbstverständlich nicht, dass nicht regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche stattzufinden haben, wo im Sinne einer Standortbestimmung sehr wohl Fragen der Qualität angegangen werden sollen. Sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Anrecht auf regelmässige, professionell und fördernde Qualifikation bzw. Qualitätsbeurteilung.

#### Qualitätsförderung, -sicherung

- *Qualitätssicherung und -förderung hat immer über alle Stufen zu geschehen: Klient, Mitarbeiterinnen, Leitung, Trägerschaften. Klarheit, Offenheit und gegenseitige Akzeptanz sind Elemente, die in diesem Prozess unabdingbar sind.*

#### Zusammenfassung und abschliessende Bemerkungen:

Wie wir gesehen haben, unterscheidet sich Qualität in der Produktion von Gütern und Waren in verschiedener Hinsicht vom Qualitätsbegriff, wie er im Zusammenhang mit der Heimerziehung bzw. Heimbetreuung gefordert wird. Im Heimzusammenhang geht es nicht «nur» um die Forderung nach professionellen Qualitäten (was einen guten Arbeiter, eine gute Arbeiterin auszeichnet), obwohl diese auch wichtig, ja unabdingbar sind. Es geht in der Betreuung von Menschen um weit mehr: *der Betreuende ist als ganzer Mensch gefordert*, seine ganze Persönlichkeit ist das Instrument, das sich in diesem Prozess zu bewähren hat. *Letztlich geht es dabei um Haltungen.*

Es ist im Bereich «Heim» zwar durchaus legitim, von Qualität zu sprechen. Es darf aber nicht ausser acht gelassen werden, dass der Anteil an objektiv «qualifizierbarer» Qualität nur einen Teil davon ausmacht – letztlich wohl nicht den entscheidenden.

*Im Heimbereich geht es also vor allem um qualitätssichernde und -fördernde Massnahmen* (wobei selbstverständlich der Aspekt der Kontrolle mit eingeschlossen ist). Dr. Anton Strittmatter, Leiter des Dachverbandes der Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH), hat in der Qualitätsdiskussion für Lehrkräfte ein Instrument vorgestellt, das auch in unseren Zusammenhängen auf seine Tauglichkeit hin überprüft werden müsste. Er nennt es «Förderndes Qualifikationssystem» (FQS) – es trägt auch unseren Überlegungen weitgehend Rechnung. ■

#### Fachtagung des Fachverbandes Kinder und Jugendliche

## «Heimerziehung heute und morgen – pädagogische, philosophische, politische Aspekte»

Donnerstag, 5. September 1996, von 09.00 bis 17.00 Uhr  
im Casino Zürichhorn, Zürich

#### Programm:

«Wer hat meinen kleinen Jungen  
gesehen?»  
Theater Katerland

«Heimerziehung  
an einem Wendepunkt?»  
Dr. Hannes Tanner

«Heimerziehung  
im aktuellen politisch-ökonomischen  
Umfeld»  
Leni Robert



**Podium:** Markus Eisenring, Margot Fempel-Anner, Leni Robert, Gerhard Schaffner, Hannes Tanner

Die Tagungsunterlagen können bestellt werden unter Telefon 01/383 49 48

Wir freuen uns, Sie zu unserer Tagung des Fachverbandes Kinder und Jugendliche im Casino Zürichhorn willkommen zu heissen.