

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Qualitätszertifikat für Alters- und Pflegeheime - QAP : erste Heime in der Zertifizierung  
**Autor:** Klie, Thomas / Holderegger, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812330>

#### 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:** 12.01.2026

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

## Qualitätszertifikat für Alters- und Pflegeheime – QAP

# ERSTE HEIME IN DER ZERTIFIZIERUNG

pd. Vor gut einem Jahr haben die ersten Heime mit QAP begonnen. QAP wurde vom Heimverband Schweiz und der Frey Akademie in zweijähriger Arbeit entwickelt. Es steht allen interessierten Organisationen und Einrichtungen im Bereich der Altenbetreuung offen.

## Die Pionierheime

Vier Pionierheime haben Anfang 1995 mit der Arbeit begonnen, zunächst in der Leitung und dann mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie haben im Verlaufe der zwei ersten Bausteine ermittelt, wo ihr Heim steht. Dann haben sie aus dem riesigen Angebot von Vorschlägen und Anforderungen jene ausgewählt, die für ihr Heim wichtig sind. Sie haben Massnahmen ergriffen und selber die Erfolge kontrolliert. Darauf haben sie in einem weiteren Durchgang den neuen verbesserten Leistungsstand des Heimes geprüft und dokumentiert. Nachdem dieses doppelte Self-Assessment abgeschlossen und das Heim auf einem neuen Leistungsstand angelangt war, meldeten sie sich im Baustein drei zur Zertifizierung an. Dieser Prozess läuft zurzeit.

## Externe Prüfer (Assessoren)

Das Besondere an QAP besteht darin, dass nicht externe Kontrolleure anrücken, um die Arbeit des Heimes zu «inspizieren». QAP zielt auf Autonomie und eigene Führung des Heimes.

Das ist möglich, weil QAP einen umfangreichen Satz an Anregungen und Standards vorgibt, die meistens nach oben offen sind und nicht wie eine Norm wirken.

Anhand dieser Vorschläge und Standards können die Beteiligten aus der einen Richtung selber feststellen in welchem Reifestadium sie sich befinden. Dieses Ergebnis belegen sie.

Damit kann sich das Heim selber beurteilen.

Für den externen Durchgang bei der Zertifizierung tritt damit eine ganz neue Situation ein: nicht Kontrolle, sondern vorwiegend Beurteilung, ob die Selbsteinstufung richtig durchgeführt worden ist und ob die Belege auch mit der Einstufung übereinstimmen.

Die drei Assessorinnen und Assessoren sind Fachleute aus dem Heimbereich, die aber zurzeit kein Heim leiten und auch bei der Einführung von QAP

in diesen Heimen nicht beteiligt waren. Diese externen Assessoren, die die Prüfung für die Zertifizierung durchführen, sind völlig unabhängig in ihren Entscheidungen. Zudem prüft ein Obersassessor die Objektivität der Arbeit.

Die nächsten neuen Gruppen beginnen mit QAP laufend. Anmeldungen beim Heimverband Schweiz: Seegartenstr. 2, 8008 Zürich, Tel. 01 383 49 48, Fax 01 383 50 77 oder Frey Akademie AG, Riedtlistr. 15a, 8006 Zürich, Tel. 01 368 71 71 (Marcel Lack oder Dr. Gabriel Kaufmann).

## QAP-Qualitätszertifikat für Altenpflegeheime und Pflegeorganisationen:

### Professor Dr. Thomas Klie befragte Peter Holderegger, Aarau

Professor Dr. Thomas Klie von Freiburg D besuchte das Alten- und Pflegeheim Herosé in Aarau, um die Praxis von QAP vor Ort zu studieren. Er sprach mit Heimleiter Peter Holderegger, zugleich Vorsitzender des Fachverbandes Betagte im Heimverband Schweiz. (Das Gespräch wurde mitgeschrieben und von der Redaktorin überarbeitet.)

**Prof. Klie:** Im In- und Ausland gibt es zahlreiche Qualitätssysteme, die zwar eine hohe Steuerungs- und Kontrollwirkung haben, jedoch weniger nach innen zielen. Welche Effekte hat bei Ihnen QAP nach innen gezeigt?

**Holderegger:** QAP beginnt zuerst bei den Leitungspersonen. Bereits nach wenigen Stunden Arbeit mit dem System waren sie begeistert. Ich glaube, weil wir alle durch das System sehr viele Anregungen bekommen haben. Das Arbeiten mit dem System ist attraktiv.

Dann hat uns QAP eindeutig zu vielen kreativen Ideen verholfen. Wir hatten zum Beispiel schon lange ein Problem bei der Bedienung im Speisesaal. Wir wussten aus den Rückmeldungen der Bewohnerinnen, dass manche mit der Art, wie gedeckt und angereichert wurde, nicht zufrieden waren. Aber erst durch den QAP-Prozess wurde eine Lösung gefunden, um das Problem zu beheben. Die Lösung kam nicht ganz ohne Mühe zustande, aber sie wurde von den Mitarbeiterinnen selber gefunden und umgesetzt.

**Prof. Klie:** Wenn ich richtig sehe, stellen Sie die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr in den Vordergrund. QAP enthält ja ein Benchmarking, einen Vergleich zwischen den Einrichtungen. Darin kann jedes Heim sehen, wo es im Vergleich zu den Besten und zu den anderen steht. Der Vergleich erfolgt anonym, aber dennoch könnte ich mir vorstellen, dass sich daraus Motivation entwickelt.

**Holderegger:** Bei den Führungskräften kann ich mir das gut vorstellen. Meine leitenden Mitarbeiter waren ziemlich geschockt, als sie sich mit den Leistungen der Besten verglichen. Und dies trieb dann zu vermehrter Anstrengung an.

Ich denke aber nicht, dass sich die Mitarbeiterinnen der Wäscherei speziell für den Vergleich mit anderen Häusern interessieren. Dies ist eher für die Führungskräfte von Interesse.

Nein, bei den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfte der Grund woanders liegen. Sie erhalten über die verschiedenen Reifestufen zahlreiche Anregungen. Es wird ihnen gesagt, was man eigentlich alles tun könnte, um seine Arbeit gut zu verrichten. Und trotzdem besteht keine kleinkarierte Vorschrift, was konkret getan werden müsste. Manchmal brachten die Leute deutlich zum Ausdruck, dass es sie zu viel Energie kosten würde, Niveau 4 oder 5 zu erreichen. Sie entschieden sich dafür für andere Bereiche, um sich

## QUALITÄTSZERTIFIKAT

zu verbessern. Darin liegt ein gewisses Geheimnis.

**Prof. Klie:** Sie haben sich entschieden, QAP mit dem gesamten Haus durchzuführen. Das war den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt. Damit haben Sie sicher Ängste ausgelöst und Widerstände hervorgerufen. Die Folge davon sind dann verdeckte und offene Abwehr.

**Holderegger:** Bei Projekten wie dem QAP wissen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sich die Anstrengungen auszahlen müssen. Sie wissen, dass Verbesserungen gefragt sind. Und alle Verbesserungen verlangen dann auch nach Veränderungen. Ich denke, dass die anstehenden Veränderungen Ängste und Abwehr hervorrufen. Dies gilt nach meinen Erfahrungen vor allem dann, wenn die Veränderungen in Form von Vorschriften von Seiten der Leitung kommen.

Das ist bei QAP nicht der Fall. Zuerst führen die Mitglieder der Leitung QAP bei sich selber durch. Damit werden die Leitungspersonen zum Vorbild.

Ausschlaggebend scheint mir aber etwas anderes zu sein: QAP macht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendigen Verbesserungen begreifbar. Sie sehen, was eigentlich alles getan werden sollte, um gute Arbeit zu verrichten. Es gibt jedoch keinen Zwang, alles sofort umzusetzen. QAP ist keine Norm, auch keine Sammlung von Vorschriften, sondern erlaubt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, selber zu entscheiden und selber aktiv zu werden.

**Prof. Klie:** Was Sie anführen, wirkt recht überzeugend. Ich gehe davon aus, dass autonomes Handeln vor allem dann zu Gewinnen für die Pflegebedürftigen führt, wenn Autonomie mit zunehmender Professionalisierung ein-

hergeht. Nun weist sicher auch QAP – wie andere Systeme – gewisse Grenzen auf. Mich würde interessieren, wo diese Grenzen und Schwächen von QAP denn liegen. Ist es Ihnen möglich, aus Ihren bisherigen Erfahrungen heraus diese Frage zu beantworten?

**Holderegger:** QAP zeigt auf, was getan werden könnte und sollte. QAP leitet zu Massnahmenplanungen an und hilft durchleuchten.

QAP ist aber nicht ein Führungssystem, das jede Person zu den Leistungen bringt, die sie eigentlich erbringen sollte. Wir hatten zum Beispiel eine Mitarbeiterin, die mehrere Monate benötigte, bis sie sich zu einer grossen Umstellung durchringen konnte. Man kann es auch anders formulieren: QAP erweist sich als gutes Instrument für Beobachtung, die Bewusstmachung und gewisse Strukturreformen. Es aktiviert alle Leute, ist aber nicht ein Umsetzungs- und Durchsetzungsverfahren. Hier liegen eindeutig die Grenzen des Systems.

**Prof. Klie:** Nun eine Frage, die Sie vielleicht überrascht: «Wer verliert bei QAP?»

**Holderegger:** Am ehesten gewisse Heimleiterinnen und Heimleiter. Der Grund ist klar: Sie müssen sich bewegen. Sie müssen dynamisch werden, sind sie doch Teil des ganzen Prozesses.

**Prof. Klie:** Bietet QAP Wettbewerbsvorteile? Ist das ein Motiv, das Sie zu QAP gebracht hat?

**Holderegger:** Die Situation in unserer Region stellt sich noch sehr gut dar. Wir weisen eine Warteliste auf. Deshalb haben wir QAP nicht durchgeführt. Wir haben aber andere Regionen, wo sich die Situation anders präsentiert. Und ich bin überzeugt, dass sich später die

## GEFUNDEN IN EINER «HUSZYTIG»:

Im Februar fand eine Kontrolle durch die Kantonale Lebensmittelinspektorin statt. Bei dieser Gelegenheit machte sie unseren Küchenchef wieder auf mögliche Krankheitsfolgen und Gerichtshandel beim Verbrauch von frischen Eiern aufmerksam. Dieser wiederholte Hinweis bewog uns, ab sofort keine frischen Eier von glücklichen Hühnern mehr zu verwenden und pasteurisierte Produkte in der Tetra-Packung zu kaufen. Sie müssen also in Zukunft auf die beliebten «Spiegeleier» oder pochierten Eier verzichten. Wir bitten Sie um Verständnis für diesen unumgänglichen Entscheid.

Lage generell ändern wird. Das ist mit ein Grund, warum wir jetzt eingestiegen sind.

**Prof. Klie:** Manche Qualitätsansätze lösen eine ständige Unruhe aus. Manche provozieren eine derartige Menge von Aktivitäten, dass Leitung und Mitarbeiter die Dynamik nicht verarbeiten können.

**Holderegger:** Dies kann bei QAP zu einem Problem werden, vor allem dann, wenn man sich überstürzt in die Arbeiten hineinbegibt. Wir haben die Aktivitäten entsprechend den Vorschlägen der Berater über etwa ein Jahr verteilt.

Die Überforderung kann zum Problem werden, wenn jemand glaubt, alle die vielfältigen Anregungen, Vorschläge und Standards umsetzen zu müssen. Man wird aber angeleitet, Prioritäten zu setzen und so die mögliche Überlastung zu steuern.

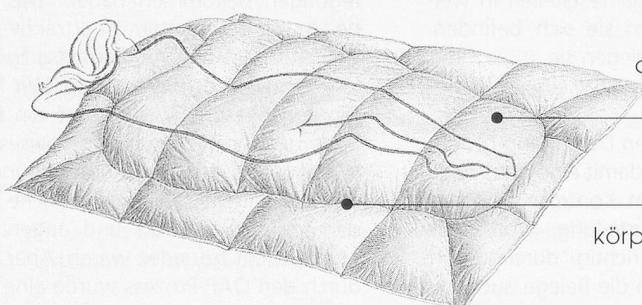
**silentina®**  
*Body-line*

...lässt ruhig schlafen und kostengünstig wirtschaften

Thermografisch getestet. Patentiert



BSS Thermo-Bettwaren AG CH-Stein am Rhein  
Tel. 052 741 25 35 · Fax 052 741 44 20



Anatomisch richtig angeordnete Wärme-Kammern

Mit der körperlängsgerechten Body-line Absteppung

Die einzigartigen vollwaschbaren Daunendecken von Profis für Profis