Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 69 (1998)

Heft: 11

Artikel: Ein Jahr nach der Zertifizierung mit QAP : "Wir würden QAP für unseren Betrieb unbedingt wieder wählen"

Autor: Ritter, Erika

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812745

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: 18.07.2025

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

Ein Jahr nach der Zertifizierung mit QAP

«WIR WÜRDEN QAP FÜR UNSEREN BETRIEB UNBEDINGT WIEDER WÄHLEN»

Von Erika Ritter

Nach fast zweijähriger intensiver Arbeit mit dem Qualitätssystem QAP konnte das Betagtenzentrum Herdschwand, Emmenbrücke, am 29. September 1997 als erstes Heim das QAP-Qualitätszertifikat entgegennehmen. Anlässlich der damaligen Zertifizierungsfeier war zu vernehmen: «Bei QAP können die Ressourcen aller Mitarbeitenden genutzt werden. Die Verbesserungsvorschläge wurden, weil sie aus den eigenen Reihen kamen, motiviert und effizient umgesetzt.» Und jetzt, ein Jahr nach der Zertifizierung? Hat sich der Aufwand gelohnt? Was hat das Zertifikat gebracht? Wie laufen die Qualitätsprozesse heute ab? Die FZH hat sich bei den Heimleitern der «ersten Stunde» umgehört.

In Emmenbrücke war es das Alters- und Pflegeheim Herdschwand mit Heimleiter Hansruedi Salzmann, in Pfäffikon das Alterswohnheim mit Hilde und Peter Portmann, in Aarburg das Alters- und Pflegeheim Falkenhof mit Heimleiter Richard Hebeisen, in Aarau das Altersheim Herosé mit Peter und Elsbeth Holderegger; im Spätherbst 1997 folgte eine Zertifizierung der anderen. Die Heimgemeinschaften feierten, boten ihrem Umfeld Gesprächsstoff und sorgten in der örtlichen Presse für Schlagzeilen. Stiftungsräte und politische Behörden gratulierten. Auch die FZH berichtete im Dezember 1997 ausführlich über das Geschehen.

Inzwischen sind weitere Alters- und Pflegeheime gemäss QAP zertifiziert worden, und eine beachtliche Zahl befindet sich mitten in der Arbeit zu den verschiedenen Bausteinen auf dem Weg zum Ziel. Doch, kann man sagen, dass mit der Zertifizierung ein endgültiges Ziel erreicht worden ist? Oder muss nicht präziser ausgedrückt von einem Etappenziel gesprochen werden? Denn QAP, Qualität als Prozess, bedeutet nicht mehr und nicht weniger als immer auf dem Weg zu einem Ziel sein, immer wieder unterwegs, um den erreichten Qualitätsstandard zu halten und in anderen Teilbereichen weiter zu verbessern. Die Zertifizierung verlangt denn auch eine regelmässige Bestätigung. Einsatz ohne Ende... Und was hat die Erfahrung bezüglich «Leben mit dem Zertifikat» gebracht?

«QAP ist einfach super!»

«QAP ist einfach super», so der Kommentar von Heimleiter Peter Holderegger, welcher seinerzeit bei der Entwicklung des Systems in Zusammenarbeit von Frey Akademie und Heimverband Schweiz mit zu den Pionieren gehörte. «Es ist doch verständlich: der eine schwärmt für Mercedes, der andere für einen BMW, der eine begeistert und erwärmt sich in seinem Betrieb für QAP, ein anderer gibt ISO 9000 den Vorzug. Wir haben QAP gemacht und ich würde mich unbedingt wieder für dieses System entscheiden.» QAP habe im Herosé eine Bestandesaufnahme ermöglicht: ... «und zwar eine aktuelle Standortbestimmung, nicht eine von gestern oder vorgestern. Es hiess für uns: Wo stehen wir heute? Wo liegen unsere Mängel, wo sind wir stark? Die Arbeit mit dem System erfolgte von unten nach oben, von der Basis her, die Mitarbeitenden waren involviert. Eine starke Spannung war feststellbar, Diskussionen kamen in Gang: Aber wir haben doch...? Oder: Was fehlt uns noch?» QAP wurde zum Führungsinstrument im Haus und beeinflusste respektive beeinflusst auch weiterhin Heimpolitik und -kultur. Die Mitarbeitenden fingen an, sich selber Gedanken zu machen. Nicht nur während der Arbeit mit QAP vor der Zertifizierung – auch heute noch. So ist in der Zwischenzeit auf den Stationen im Herosé ein neues Pflegekonzept entstanden; Merkblätter wurden erstellt, um die Arbeit bei Todesfällen zu regeln, wenn am Sonntag der Lift ausfällt usw. Und dann war ein Punkt erreicht, an dem Heimleiter Holderegger stoppen musste. «Plötzlich hiess es aufpassen und nicht die Kontrolle verlieren. Die einen wollten ein Stübli einrichten, andere eine Bibliothek für die Mitarbeitenden realiseren oder eine Ludothek aufbauen. Ich musste die Bremse anziehen. Wer neu für die Realisierung von Projekten Geld will, muss nach einem genauen Formular definieren, was er will. Kostentransparenz ist gefragt. Dann werden die Projekte besprochen. Es können auch Eifersuchtssituationen entstehen: ‚Der/die haben mehr Geld erhalten für ihr Projekt als ich/wir.' Qualität heisst auch: eine Linie einschlagen und dann halten, heisst auch Kontrolle und fordert strategisches Denken.» Doch genau diese Entwicklung in der Heimpolitik hat zur Folge, dass das Heim heute «besseres Personal» beschäftigt. «Früher hiess es doch immer auch wieder, wer sonst nicht zu gebrauchen ist, der soll doch wenigstens im Altersheim helfen», eine Situation, die sich grundsätzlich geändert hat.

«Einen nicht unwesentlichen Einfluss auf den Betrieb»

konnte und kann auch Hansruedi Salzmann; Heimleiter in der Herdschwand, Emmenbrücke, feststellen. «Sein» Haus erhielt vor einem Jahr das allererste Zertifikat. «Unsere Leute haben auch vor der Arbeit mit QAP bereits viel mit-gedacht. Doch mit der Zertifizierungsarbeit und seither lässt sich zusätzlich vermehrt ein vernetztes Denken und Handeln auf allen Ebenen des Betriebs feststellen. Diese Vernetzung ist bereichsübergreifend.» So wurden in der Herdschwand neu Pflegestandards definiert. Ganz entscheidend wurde auch die Kooperation mit dem zweiten gemeindeeigenen Alters- und Pflegeheim «Alp» gefördert und ausgebaut. Ohne grosse Diskussionen konnten vor allem im personellen Bereich gegenseitig Kapazitäten von einem Heim zum andern abgetreten werden. «Wir sitzen schliesslich alle im gleichen Boot», meint Salzmann. «QAP hat von allen Seiten Ideen gebracht, Verbesserungsvorschläge, aber auch Kritik, konstruktive Kritik. Als Heimleiter konnte ich feststellen: ‚Da si hüt meh, wo mit mir am Chare zieh!'. Ein gutes Gefühl und eine gute Voraussetzung für den Erfolg unserer Hauses.»

Auch die hausinterne Weiterbildung wurde massgeblich weiter ausgebaut, was sich wiederum auf die Personalqualität auswirkt. Wie Peter Holderegger erfährt auch der Herdschwand-Chef, dass sich heute gerne qualifiziertes Personal bei ihm meldet und nach Arbeit erkundigt. «Mann/Frau» möchte mit von der Partie sein.

Und wie hat die Umwelt, die Gemeinde auf das Zertifikat reagiert? «Die Zertifizierung zeigte im Umfeld erhebliche Auswirkungen», weiss Hansruedi Salzmann rückblickend zu berichten. «Das Echo war durchwegs positiv. Wir erhielten und erhalten immer noch mehr An-

fragen für Aufnahmen. Das bewirkt einen gewissen Druck auf das andere Heim in der Gemeinde: ‚Warum habt ihr denn nicht...?'»

Doch auch in der Herdschwand hat alles seine Grenzen. «Man darf den Karren nicht überladen, nicht zu viel – aber dafür tragbar. Sei dies nun im Bereich der Berufsbildung oder anderswo. Gelegentlich heisst es die Erwartungen zurückschrauben, den Boden der Realität nicht verlassen. QAP brachte uns betrieblich und betriebswirtschaftlich einen grossen Aufwand. Aber wir würden QAP wieder machen. Das System eignet sich ausgezeichnet für die Arbeit und die Entwicklung sowohl im Kader wie auf allen übrigen Stufen. Das ganze Haus wurde und wird von der Qualitätserfassung und -entwicklung abgedeckt. Das heisst aber nicht, dass wir heute davon befreit sind, bei auftauchenden Mängeln Hand anzulegen und selber aktiv zu werden.»

Bereichsleitbilder geschaffen

Hilda Portmann hat mit einer Gruppe «ihrer Hausgäste» eine Ferienwoche in Seefeld/Tirol verbracht. Mit neuem Elan zurück im Heim in Pfäffikon gab sie Auskunft über ihre Erfahrungen mit QAP. «QAP löst viel Arbeit aus. Die Zertifizierung bedeutet längst nicht Feierabend, Ausruhen.» In Pfäffikon steht die individuelle, bedürfnisgerechte Betreuung an zentraler Stelle, was sich durch QAP noch mehr verstärkt hat. «Unsere Mitarbeitenden sind zusätzlich gefordert, vor allem in – Sozialkompetenz,
– Kreativität und
– Flexibilität.
Leitplanke für die Arbeit aller bildet nicht mehr die Hausordnung, dies ist praktisch weggefallen und nicht mehr existent, sondern das Leitbild, an welchem sich die Bereichsleitbilder orientieren. Diese Bereichsleitbilder spielen eine entscheidende Rolle. Sie wurden als Massnahmenbeschluss neu erarbeitet und basieren auf den Ethikrichtlinien des Heimverbandes Schweiz.

«Diese Bereichsleitbilder stellen seit 1997 ein gutes Arbeitsinstrument dar», weiss Hilda Portmann zu berichten. «Sie bilden heute einen Bestandteil des Stellenbeschriebs für alle Mitarbeitenden. Mit der Unterschrift unter den Stellenbeschrieb verpflichten sie sich, damit und in diesem Sinne zu arbeiten. Sowohl neueintretende als auch bisherige Mitarbeitende erhielten/erhalten die neu konzipierten Stellenbeschriebe.»

Das Bereichsleitbild spielt zudem eine massgebende Rolle bei der Mitarbeiter-Beurteilung. Hilda Portmann möchte auch die Umfrage unter den Bewohnern und deren Angehörigen mit darauf ausgerichteten Fragen umgestalten. «Letztlich steht ja das Ziel: Zufriedenheit der Bewohner!» Die Bereichsleitbilder und die damit gemachten Erfahrungen sind für die Heimleitung in Pfäffikon eines der schönsten Ergebnisse, die durch QAP bisher erreicht worden sind.

«Wir haben erfahren, dass für die Arbeit mit QAP eine Schlüsselqualifikation unabdingbar ist: die Fähigkeit der Kommunikation. Die Arbeit lässt sich nicht durchführen ohne grosse kommunikative Fähigkeiten. Diese bilden eine Voraussetzung und müssen entsprechend geschult werden.

Bedürfnisse erfragen –, das ist die eine Seite; die Antworten verstehen, im Team vertreten, umsetzen –, das ist die andere Seite. Dabei spielt auch die Kommunikation mit Angehörigen eine wichtige Rolle.» Reden – verstehen – vertreten – umsetzen – dokumentieren – kontrollieren... Das alles hat zu einer grossen Transparenz in der Arbeit geführt. Alle sind vermehrt gefordert. «Aber, wir würden QAP wieder machen. Die viele Schreibarbeit hat anfangs viel Staub aufgewirbelt. Doch sie hat uns einen besseren Durchblick gebracht. Es geht nicht ohne diesen Aufwand, der sich sogar auf die Stellenprozente auswirkt. Aber: Die Arbeit ist insgesamt spannender und befriedigender geworden. Der Endeffekt ist sichtbar und zeigt sich mit mehr Zufriedenheit bei allen.» ■

ERFA-Gruppe für QAP-Heimleiter

Warum wollen wir das Rad nochmals erfinden?

Im Heimverband Schweiz gibt es nach relativ kurzer Zeit eine grosse Anzahl Heimleiter, welche die Qualitätssicherung QAP in ihren Heimen eingeführt hat. QAP ist ein TQM-Instrument, welches selbst den «besten» Heimen erlaubt, noch grössere Spitzenleistungen zu erbringen. Jeder «QAP-Heimleiter» weiss, dass ökonomisches Handeln sehr wichtig ist. Ich kann mir vorstellen, dass er aus diesem Grund das Rad nicht noch einmal neu erfinden, sondern von den Erfahrungen anderer profitieren will. Die Lösung könnte heissen: Erfa-Gruppen für QAP-Heimleiter. Interessenten melden sich bitte bei P. Holderegger, Telefon 062/834 57 57, Fax 062/834 57 98 oder per e-mail herose@aarau.ch.

Alters- und Pflegeheim Falkenhof, 4663 Aarburg

EIN JAHR NACH DER ZERTIFIZIERUNG MIT DEM QUALITÄTSSICHERUNGS- UND -FÖRDERUNGSSYSTEM QAP

Es fällt uns gar nicht so leicht aufzuzeigen, was sich in diesem Jahr im Zusammenhang mit QAP verändert hat, denn ohne Zweifel wäre auch ohne Zertifikat vieles geschehen. Einige Feststellungen lassen sich aber ohne weiteres machen:

- Der Wert des Zertifikates wird von der Öffentlichkeit erstaunlich hoch eingeschätzt. Allerdings hat das Heim tagtäglich zu beweisen, dass die Auszeichnung zurecht verliehen worden ist. Die Arbeit wird von allen Seiten sehr kritisch beobachtet, vielleicht noch kritischer als vorher. Im Haus wird zwar kaum mehr vom Zertifikat geredet, aber...
- Die Arbeit im Heim hat sich verändert: In jedem Bereich wird die Vernetzung der eigenen Aufgabe mit derjenigen der andern MitarbeiterInnen bedeutend besser wahrgenommen. Dadurch ergeben sich wenig Friktionen. Aus dem Nebeneinander ist ein Miteinander gewachsen, das bewusst gepflegt wird.
- Die KadermitarbeiterInnen sind sehr viel sicherer geworden, gehen auch heiklere Fragen offen an und haben mehrheitlich Freude an Führungsfragen, denen sie vorher gerne ausgewichen sind.
- Die MitarbeiterInnen machen ihre Arbeit mit wachen Sinnen. Sie nehmen grössere und kleinere Vorfälle ernst und handeln angepasst. Das zeigt sich vor allem im Umgang mit Beschwerden von verschiedensten Seiten. Durch das schriftliche Festhalten sowie die Dokumentierung der eingeleiteten Massnahmen konnten schon viele Verbesserungen erreicht werden.
- Unser «roter Faden» mit den Jahreszielen, die vom Kader in einer Klausurtagung für das gesamte Heim erarbeitet, auf die Bereiche heruntergebrochen und schlussendlich in den Beurteilungsgesprächen auf die einzelnen MitarbeiterInnen angepasst werden, bewährt sich sehr gut. Wir empfinden es als äusserst fruchtbar, wenn das ganze Heim mit den gleichen Grundzielen arbeitet. Wir konnten die Vorgehensweise dazu sehr direkt den Vorschlägen im QAP entnehmen.
- Ein Nachteil wurde aber allerdings auch klar ersichtlich: In diesem Jahr erweiterten wir die Pflege auf zwei Teams und stellten einige neue MitarbeiterInnen ein. Diese haben den ganzen Weg der Qualitätssicherung nicht mitgemacht und verstehen die mit dem System verbundene Denkweise nicht.
- Generell ist es eine recht aufwendige und schwierige Aufgabe, neue MitarbeiterInnen einzubinden. Wenn das jedoch nicht gelingt, sinkt der aufgebaute Standard sofort.

Zusammenfassend dürfen wir sagen, dass sich die ganze Arbeit für uns längst ausgezahlt hat, auch wenn das nicht mit Franken und Rappen bewiesen werden kann. Die Echos von allen Beteiligten sind nach wie vor positiv. Die Wiederholung der Umfragen dürfte diese Aussagen bestätigen.

Richard Hebeisen, Heimleiter