

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 73 (2002)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Das Projekt FELS - Von den Leitsätzen zum konkreten Handeln :  
Qualitätssicherung ohne Finanzen - geht das?  
**Autor:** Paolino, Vincenzo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813065>

### **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:** 02.04.2026

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

Das Projekt FELS – Von den Leitsätzen zum konkreten Handeln\*

# QUALITÄTSSICHERUNG OHNE FINANZEN – GEHT DAS?

Von Vincenzo Paolino

**Kennen Sie die Situation? Sie sollen Qualitätssicherung betreiben, gleichzeitig Kosten sparen und dabei noch partizipativ führen. Sie fühlen sich im Sandwich zwischen den berechtigten Ansprüchen der Trägerschaft, der Kundinnen und Kunden, der Mitarbeitenden und in Zukunft vermehrt auch der Krankenkassen als wichtige Kostenträger. Systeme zur Qualitätssicherung gibt es auf dem Markt, aber diese kosten meist viel Geld, und nicht jede Trägerschaft macht sofort mit, wenn man mit einem solchen Vorschlag kommt.**

**W**as kann man in einer solchen Lage tun, um den Betrieb weiter zu entwickeln, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begeistern und so neue Energien freizusetzen?

*Die Bedeutung der Qualitätssicherung in Alters- und Pflegeheimen wird nach wie vor bei weitem unterschätzt. Davon zeugen die grossen Unterschiede im Heimbereich, wie sie heute vorzufinden sind und die sich daraus erklären, dass noch viel zu oft die Qualitätssicherung einzig am Engagement engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt. Es fühlen sich keineswegs alle Heime dazu verpflichtet.*

Der folgende Artikel wendet sich an Führungsverantwortliche in Heimen, insbesondere an Heimleiterinnen und Heimleiter und Leitungen Pflegedienst. Er beschreibt die Voraussetzungen für die Entwicklung von Qualitätsbewusstsein und skizziert den Ablauf des Qualitäts-Projekts «FELS», das im Jahr 2000 mit grossem Erfolg im Haus für Betagte Sandbühl in Schlieren durchgeführt wurde.

Es soll gezeigt werden, dass es möglich ist, praktisch ohne finanziellen Mehraufwand und unter zum Teil unklaren Rahmenbedingungen sinnvolle und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragene Aktionen zur Qualitätssicherung durchzuführen. Es muss nicht immer gleich das teure System sein!

## Angaben zum Betrieb

Das Haus für Betagte Sandbühl ist ein Alters- und Pflegeheim mit insgesamt

84 Betten. Davon sind 48 im Bereich des Altersheimes und 36 im Bereich der drei Pflegestationen zu finden, welche Leistungen für stärker pflegebedürftige Menschen anbieten.

Im Hause gibt es gesamthaft 55 Stellen, die auf etwa 80 Personen verteilt sind. Der Pflegedienst ist mit 32,6 Stellen, verteilt auf etwa 40–45 Personen, der grösste Bereich.

Das Sandbühl bietet Ausbildungsplätze in den Bereichen Küche (1) und Pflegedienst (4–5). Dem Ausbildungsauftrag des Pflegedienstes wird grosse Bedeutung hinsichtlich Qualitätsförderung und Imagepflege beigemessen. Zu diesem Zweck ist der Leitung Pflegedienst eine «Stabsstelle Aus- und Fortbildung» angegliedert.

## Die Voraussetzungen für das Projekt

Wie in vielen anderen Betrieben des Heimbereichs, gab es zu Beginn meiner Zeit als Leiter Pflegedienst im Jahre 1996 keine strukturierte, auf Leitungsebene angesiedelte Qualitätspolitik. Vielmehr galt es, durch die Einführung von grundlegenden Strukturen überhaupt erst die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass inhaltliche Arbeit nachhaltige Effekte zeigen konnte. Jede dieser Massnahmen für sich lässt sich als Massnahme zur Qualitätssteigerung/-sicherung verstehen:

Die *Aufgaben der Stationsleitungen* wurden klarer definiert, das *Bezugspersonensystem* eingeführt, die *Pflegedokumentation* vollständig revidiert (nach den fünf Funktionen) und zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein *Pflegeleitbild* erstellt. Die jähr-

lichen *Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche* dienten als Führungs- und Motivationsinstrument. Seit 1997 werden jährlich *interne Fort- und Weiterbildungen* angeboten – mit Schwerpunkten wie *Gesprächsführung, Arbeit mit Angehörigen, Sexualität im Alter* usw.

## Die Ziele des Projekts FELS

In einem weiteren Schritt suchte 1998/99 eine Gruppe nach Wegen, wie die im Leitbild Pflegedienst formulierten Grundsätze von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im täglichen Handeln besser umgesetzt werden könnten. So entstand die Idee, *die im Leitbild eher abstrakt formulierten Absichten aufzufächern und als einfache, positive Sätze zu formulieren.*

Damit sollten die abstrakten Aussagen des Leitbildes, so unsere Absicht, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahrbar und nachvollziehbar gemacht werden.

Wir formulierten rund 50 Sätze, in denen die Zusammenarbeit innerhalb des Teams, die Zusammenarbeit mit andern, die pflegerische Grundhaltung sowie der Umgang mit Konflikten, Fehlern und Kritik thematisiert wurden (vgl. Beispiele im Kasten).

Ziel war es, das Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentlichen Aussagen unseres Pflegeleitbildes anzunähern. Also aus dem «*Papiertiger*» *Pflegeleitbild* etwas zu machen, von dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrem täglichen Handeln profitieren können. Daneben strebten wir mit dem Projekt an, Boden für künftige Qualitätssicherungsprogramme zu schaffen, sowie Hinweise zu gewinnen, wie wir unsere Leistung weiter verbessern können, und wir wollten die Kommunikation innerhalb der Teams verbessern.

Da wir es ebenfalls sehr wichtig fanden, Bestehendes zu festigen und weiter zu entwickeln, entstand mit der Assoziation von Festigkeit, Witterungsbeständigkeit und Kraft der Projektname FELS.

\* Auszüge aus der Abschlussarbeit MGW 4 Fassung für die Veröffentlichung in der «Fachzeitschrift Heim»

## Das Vorgehen

Im Rahmen des Projekts erhielten die Teams die Möglichkeit, sich mit jenen Themen auseinander zu setzen, die für sie relevant sind. Sie hatten die Aufgabe, drei für sie wichtige Aussage-Sätze auszuwählen. Diese wurden deutlich sichtbar im Stationszimmer aufgehängt.

In den Teams wurden zu Beginn jeder Themenphase «Satz-Verantwortliche» bestimmt. Sie mussten einen Satz kreativ gestalten, ihn «im Gespräch halten» und bei passender Gelegenheit (Rapport, Teamsitzung usw.) einbringen. Die «Satz-Verantwortlichen» nahmen sich dieser Aufgabe mit viel Kreativität an. Von Mobiles, die plötzlich im Stationszimmer hingen, über grossformatige Malereien bis hin zu Collagen war alles vertreten. Eine Verantwortliche legte allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Bonbon ins Fach – eingewickelt in ein Papier mit «ihrem» Satz.

Während der zweimonatigen Themenphase suchte ausserdem jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin aus diesen drei Sätzen den für sie/ihn wichtigsten Satz aus. Am Schluss dieser Phase formulierte sie in einem vorbereiteten Formular die positiven Erfahrungen und die Probleme beim Umsetzen dieses Satzes. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten zudem die Aufgabe herauszufinden, welche Aussage aus dem Pflegeleitbild am besten zu dem von ihnen gewählten Satz passt.

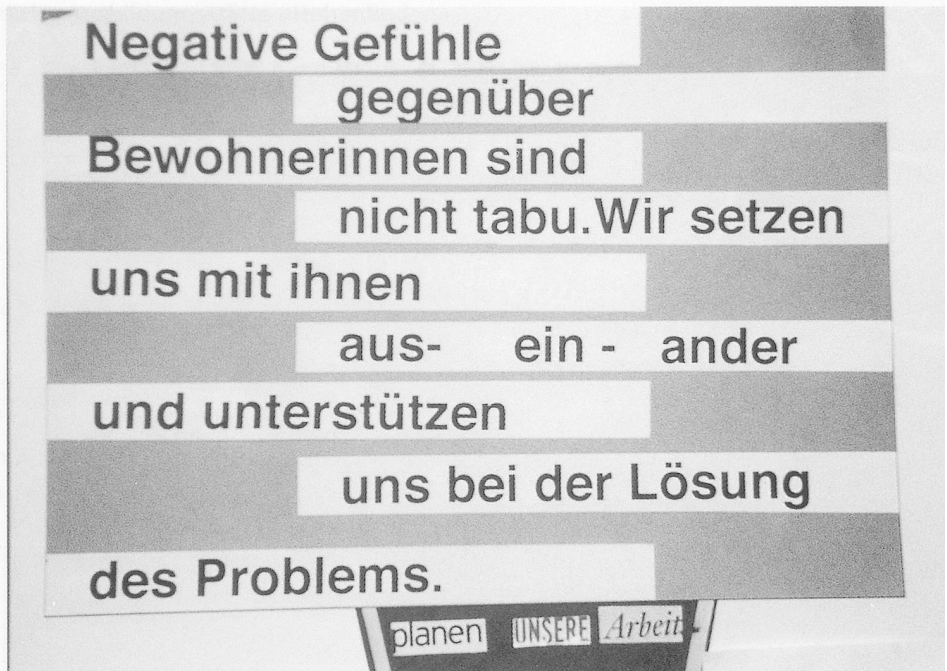
An der «FELS»-Wand, einer gut sichtbar montierten Informationstafel, wurden Infos und News zum Projekt präsentiert. Diese visuellen Elemente trugen dazu bei, dass sie sich die Leitsätze besser einprägen konnten und die Projektarbeit für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem lustvollen Erlebnis wurde.

Das Projekt wurde evaluiert, indem vor Projektbeginn und nach Projektende ein Fragebogen mit Erfolgsindikatoren auszufüllen war. Dazu zählten das Wissen über Inhalte des Pflegeleitbilds, das eigene Erleben in Bezug auf Konflikte im Team sowie Fragen zum Thema Bezugssystem.

## Visuelle Gestaltung als Erfolgsfaktor

Von Anfang an war klar, dass die visuelle Gestaltung in allen Dokumenten die gleiche sein sollte: Folien, Informationsblätter, Aushänge und sämtliche Formulare, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausfüllten, hatten als Erkennungsmerkmale zwei Bilder: Das Mattherhorn und einen Felskletterer.

Ich möchte an dieser Stelle nicht weiter auf die Symbolik der Bilder eingehen



50 Aussagesätze: Aus dem «Papiertiger» Leitbild etwas machen.

und auch nicht auf den offensichtlichen Zusammenhang zum Projekt *namen*. Jedoch liegt mir daran, darauf hinzuweisen, dass zuerst der Projektname gefunden wurde. Die Bilder, Assoziationen und Gefühle kamen erst später hinzu. Der Name FELS ist bewusst nicht ein Begriff aus der Qualitätssicherung, sondern themenfremd. So ist es möglich, neue Asso-

ziationenketten zu bilden und Gelerntes wird im Bewusstsein besser verankert.

Die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegebenen Informationen wurden auf verschiedenen *Wegen und wiederholt*, das heisst redundant, abgegeben: An der *Kickoff-Sitzung*, im Handout, auf den *einzelnen Formularen* und an der *FELS-Wand*.

## Die Aussagesätze

Nachfolgend eine kleine Auswahl der rund 50 formulierten Aussagesätze:

### • Zusammenarbeit im Team:

- «Unsere Rapporte sind effizient. Wir geben alle für die Arbeit notwendigen Informationen weiter und fragen bei Unsicherheiten nach.»
- «Informationen fliessen offen und spontan. Wo Informationen fehlen, fragen wir nach.»

### • Zusammenarbeit mit anderen:

- «Wir kennen interne und externe Ressourcen für spezielle Probleme und nutzen diese.»

### • Bezugspersonen-System:

- «Die Bezugsperson ist am Tag des Eintritts in der Regel anwesend.»
- «Jede BP hat mindestens einmal im Monat Kontakt zu Angehörigen/dem Bewohner und dokumentiert dies in der Pflegedokumentation.»

### • Pflegerische Grundhaltung:

- «Bewohnerinnen und Bewohner dürfen ihre Gefühle ausdrücken. Wir nehmen diese wahr und ermöglichen durch unsere positive Grundhaltung eine Begegnung.»
- «Negative Gefühle gegenüber Bewohnerinnen und Bewohnern sind nicht tabu. Wir setzen uns mit ihnen auseinander und unterstützen sie bei der Lösung des Problems.»

### Umgang mit Konflikten/Fehlern/Kritik:

- «Konflikte zu unterdrücken ist schädlich für unser Gruppenklima.»
- «Bei Konflikten suchen wir nach Ursachen, nicht nach Schuldigen.»



An der «FELS»-Wand: News und Infos werden präsentiert.

Redundanz und ansprechende visuelle Gestaltung sind aus folgenden Gründen wichtig:

1. Die Informationsfülle ist sehr gross. Einmalig aufgenommene Information wird rasch wieder vergessen.
2. Mitarbeiterinnen im Pflegedienst, insbesondere Pflegehilfen und -assistentinnen, sind es nicht gewohnt, viele schriftliche Informationen – mit doch recht abstraktem Inhalt – zu verarbeiten.
3. Das Wissen darum, dass die Informationen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit nochmals vorliegen, steigert die Bereitschaft zum Mitmachen am Projekt.
4. Die Bearbeitung der einzelnen Schritte, zum Beispiel das Ausfüllen der Fragebögen, erfolgt rationeller, wenn die Mitarbeiterin alle Informationen zur Hand hat und nicht nachfragen muss.

### Ergebnisse

Die Evaluation mittels einer schriftlichen Befragung zeigte, dass im «Schonraum» des Projekts die im Team immanenten Konflikte relativ angstfrei angesprochen werden konnten.

Der Informationsfluss innerhalb der Teams und zwischen den Teams wurde gefördert. Die Fähigkeit der Teams, Konflikte und Kritik als notwendige Elemente einer erfolgreichen Gruppe zu sehen, ist grösser geworden. Ein Team ent-

schied sich während des Projekts auf die Supervision zu verzichten und begründete dies damit, dass ihnen die Auseinandersetzung mit dem «FELS» zurzeit mehr bringe.

Das Thema «Qualität» wurde für alle Mitarbeiter inhaltlich erfahrbar. Aus den Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht mehrheitlich hervor, dass die Stimmung im Team und die Qualität der Arbeit positiv beeinflusst und die Kommunikation im Team verbessert wurde.

Die Kenntnisse über das Leitbild und der Zusammenhang zum täglichen Handeln wurden von den Befragten bedeutend höher eingestuft als vor dem Projekt.

### Ausblick

In Zukunft werden Alters- und Pflegeheimen sich immer stärker unter Legitimationsdruck seitens der Versicherer, der Kunden, der Angehörigen, aber auch der politisch Verantwortlichen befinden.

Eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg in einem sich wandelnden Umfeld ist die Fähigkeit, die relevanten Umweltfaktoren zu erkennen. Dies kann immer weniger die Führung alleine leisten; zu komplex und vielschichtig sind die Probleme, zu gross ist der Anfall an Informationen. Daher braucht es starke Teams mit hoher Sozialkompetenz und Konfliktfähigkeit,

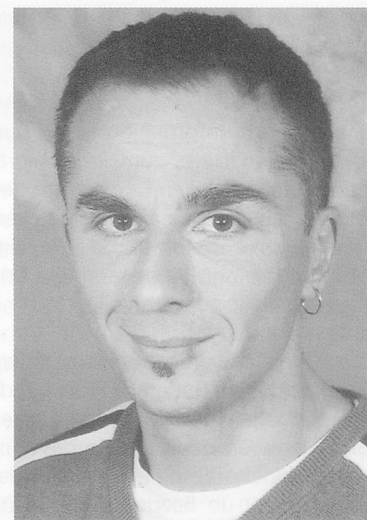
die die für sie wichtigen Themen erkennen und daran arbeiten können.

Eine weitere Voraussetzung besteht in der Fähigkeit der Unternehmung, die notwendigen Veränderungen auch durchzuführen. Dies gelingt langfristig nur, wenn

- die Betroffenen davon überzeugt sind, dass sie im Veränderungsprozess wahrgenommen werden
- alle Mitarbeiterinnen sich als handelnde Subjekte in einem gegebenen Rahmen erleben
- Konfliktfähigkeit sowie Fehler- und Frustrationstoleranz immer wieder geübt und gestärkt werden.

All diese Aspekte konnten durch das Projekt gestärkt und geschult werden. Davon zeugen eine nach wie vor sehr geringe Fluktuation bei den Mitarbeitenden (< 5 bis 10%/Jahr) sowie eine lebendige und offene Kommunikations- und Kritikkultur.

Dieser Artikel soll Ihnen Mut machen, sich in Ihrer Führungsarbeit an die Aufgabe der Qualitätssicherung heranzutasten, auch wenn die Rahmenbedingungen dafür in Alters- und Pflegeheimen heute noch nicht überall optimal sind.



### Angaben zum Autor:

Vincenzo Paolino, Jg. 1965. Vordiplom Psychologie in München, Ausbildung zum Psychiatriepfleger in Münsterlingen TG, 1992–1996: Leiter Pflegedienst im Anker-Huus in Zürich (Aids-Hospiz), seit 1996 Leiter Pflegedienst im Haus für Betagte Sandbühl in Schlieren. Vorgesetztes Seminar IAP Zürich, Kurs Management im Gesundheitswesen, Aarau. Präsident des Vereins CSD Gay Pride in Zürich. Techno- und Klassik-Fan. ■