

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 78 (2007)
Heft: 6

Artikel: Nicht nur wegen der Gesetze, sondern primär für die Kunden : Qualitätsmanagement ist ein unerlässliches Führungsinstrument
Autor: Leser, Markus
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-805052>

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: 05.02.2026

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

Nicht nur wegen der Gesetze, sondern primär für die Kunden

Qualitätsmanagement ist ein unerlässliches Führungsinstrument

■ Markus Leser

Definitionen für Qualität gibt es viele. Aber die Heime und Institutionen müssen die Ziele definieren, die sie mit ihren Qualitätsbemühungen erreichen wollen. Das ist die Basis für eine langfristige Qualitätssicherung.

Sie ist sehr alt – die Diskussion über die Frage der Qualität. Bereits die Ägypter haben beim Bau ihrer Pyramiden Qualitätsstandards erlassen und deren Einhaltung entsprechend überprüft. Die ägyptischen Pyramiden sind zwischen 4000 und 5000 Jahre alt – und sie stehen teilweise noch immer. Im Mittelalter legten die Zünfte ihrer Handwerksarbeit bestimmte Regeln und Normen zugrunde. Damals diente beispielsweise die Einführung der Gesellen- und Meisterprüfungen der Sicherstellung einer hohen Qualität der Handwerksleistungen. Im Zuge der zunehmenden Massenproduktion wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den Unternehmen vermehrt Qualitätskontrollen eingeführt, die vor allem dem Produktionsprozess der Güter vor- und nachgeschaltet waren. Dann folgte die Zeit der Stichprobenpläne und Checklisten, mit welchen die Einhaltung der geplanten und erwarteten Leistungen überprüft wurde. Heute sprechen wir vom «Total Quality Management» (TQM) oder einem integrierten Qualitätsmanagement, welches die verschiedensten Bereiche und Prozesse eines Betriebes in seine Überlegungen mit einbezieht.

Wer sich heute mit der Thematik der Qualität auseinandersetzen möchte, braucht vor allem zweierlei: gute Nerven und viel Geduld. Komplex ist nicht nur die Tatsache, dass es die verschiedensten Begriffe zur «Qualität» gibt, sondern auch mehrere Definitionsansätze. Folgend fünf Ansätze, wie Qualität heute definiert werden kann:

- Der produktbezogene Ansatz entspricht dem klassischen Verständnis von Qualität und hat die Vermeidung von Fehlern zum Ziel. Sog. «Null-Fehler-Konzepte» sollen die fehlerfreie Produktion von Waren aller Art sicherstellen.
- Der kundenbezogene Ansatz versteht die Qualität als die Wahrnehmung der betrachteten Leistung und deren Prozesse durch die Kunden.
- Der Definitionsansatz beurteilt Qualität anhand verschiedener klar definierter Beurteilungskriterien, die es zu erreichen gilt.
- Der herstellungsorientierte Ansatz stellt den Leistungserstellungsprozess in den Mittelpunkt.
- Der wertorientierte Ansatz beurteilt den Nutzen einer Leistung für das Unternehmen im Hinblick auf Kosten und Zeit.

Bei jeder Qualitätsdiskussion müsste zunächst einmal festgehalten werden, von welchem Ansatz aus man sich bewegt.

Unterschiedlichste Ansprüche im Heim

In der aktuellen Diskussion um Qualitätssicherung im Heimbereich steht vielfach der kundenbezogene Qualitätsansatz im Zentrum des Interesses. So geht es um die Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse einerseits und um deren Befriedigung andererseits. Kundenzufriedenheit heisst das Stichwort, welches bei den verschiedenen Qualitätsbemühungen die Runde macht. Aber hilft uns das wirklich weiter? Eine von vielen Definitionen umschreibt das Konstrukt «Kundenzufriedenheit» wie folgt: «Der Kunde/die Kundin muss sich aktiv an der Leistungserstellung beteiligen, indem er/sie sich selbst oder eines seiner Güter in den Prozess einbringt, respektive im Prozess bestimmte Aufgaben übernimmt» (Quelle: Homburg Christian, «Kundenzufriedenheit», 2003, S. 158). Was bedeutet dies nun für Alters- und Pflegeheime? Welche Kundengruppen und welche Wahrnehmungen stellen nun die Qualitätsbemühungen ins Zentrum ihres Interesses: die Ansprüche der Politik oder der Versicherer – sprich des KVG –, die Ansprüche der Angehörigen, die Ansprüche der Bewohnenden, die Ansprüche der Gemeinden oder der Öffentlichkeit? So muss ein Heim zunächst einmal klären und gewichten, welche Kundengruppen berücksichtigt werden sollen, und in einem weiteren Schritt ist die Frage zu beantworten, welche Wahrnehmungen denn diese Kunden-



Betagte Mitmenschen haben es verdient, eine hochstehende Qualität im Bereich der institutionellen Pflege und Betreuung zu erhalten.

Die langfristige Qualitätsentwicklung und -sicherung zum Wohle der betagten Mitmenschen ist eine lohnende Investition.

Foto: Robert Hansen

gruppen an die Institution haben. Dass Heime nicht nur die Wahrnehmung einer einzigen Kundengruppe zu berücksichtigen haben, ist unbestritten und macht den Prozess der Qualitätssicherung nicht einfacher. Und dennoch ist es lohnenswert, sich auf den Weg zu machen.

Klare Zielbeschreibungen

Egal welche Definition nun für die Qualität zugrunde gelegt wird, einigen sollte sich jede Trägerschaft und jede Führung eines Heimes über die Ziele, welche mit den Qualitätsbemühungen erreicht werden sollen. Auch hier gibt es wiederum fünf Zielbeschreibungen:

- Intern-psychologische Ziele:
Schaffung eines betriebsinternen Qualitätsbewusstseins, bei dem alle Mitarbeitenden (strategisches und

operatives System) die gleichen qualitativen Ziele verfolgen und eine entsprechende Grundhaltung im Sinne der Prozessoptimierung einnehmen

- Intern-ökonomische Ziele: Hierbei geht es vor allem um die Erhöhung der Produktivität und eine Effizienzsteigerung der internen Prozessabläufe.
- Extern-psychologische Ziele:
Darunter wird die Steigerung der Kundenzufriedenheit und die Verbesserung des Qualitätsimages (nach aussen) verstanden.
- Extern-ökonomische Ziele: Ausnutzung und Verbesserung sämtlicher Unternehmenspotenziale zur Steigerung von Gewinn und Umsatz
- Ziele des KVG: Artikel 58 verankert den gesamten Qualitätsanspruch auch im gesetzlichen Rahmen.

Bei der heutigen Diskussion um Qualität fällt auf, dass dabei vielfach gesetzliche Vorgaben oder Anforderungen im Zentrum stehen. Das Warten, bis der Gesetzgeber – ob Bund, Kanton oder Gemeinde spielt dabei keine Rolle – Vorgaben zur Qualitätssicherung im Heim macht, ist reine Zeitverschwendung. Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung macht man primär nicht wegen eines Gesetzes oder einer Verordnung, sondern – wie oben diskutiert – wegen der Kundengruppen, obschon natürlich jede Vorgabe der entsprechenden Aufsichtsorgane den gesamten Prozess beeinflusst. Jedes Alters- und Pflegeheim sollte ein grosses Interesse daran haben, die skizzierten Zielbereiche zu analysieren um damit die Basis für eine langfristige Qualitätssicherung zu legen. Ein aktives Qualitätsmanagement ist ein unerlässliches Führungsinstrument



Ihr Ziel:

Ganzheitliche Führung

**Erweitern und vertiefen Sie
Ihre Führungskompetenzen**

**Interdisziplinäre Führung für Heime und Spitex
Menzberg / Aarau, nächster Start: 14. April 2008**

**Interdisziplinäre Führung für Spitäler und Kliniken
Adelboden / Aarau, nächster Start: 23. Juni 2008**

H+ Bildung ■ Die Höhere Fach- und Führungsschule von H+ Die Spitäler der Schweiz
Rain 36 ■ 5000 Aarau ■ T 062 824 00 25 ■ F 062 824 11 25 ■ info@hplus-bildung.ch ■ www.hplus-bildung.ch



**Sind Sie gerüstet
für die zukünftigen Anforderungen?**



**ABACUS Software
im Inspiration Datacenter**

Heimverwaltung mit ABACUS Software

**... eignet sich sowohl für Alters- und Pflegeheime als auch
für Behinderteninstitutionen und Schulheime.**

Leistungsumfang

- » Zentrale Stammdaten der Betreuten
- » Integration von Tarifen wie BESA, RAI, etc.
- » Erfassung von einmaligen und wiederkehrenden Leistungen
- » Verrechnung von Beiträgen und Leistungen an verschiedene Empfänger
- » Integriertes Rechnungswesen mit Kostenrechnung
- » Umfassende Auswertungsmöglichkeiten
- » Schnittstellen zu Drittsystemen, z.B. EasyDoc Pflege-dokumentation
- » Zentrale Adressverwaltung mit optionaler Spendenverwaltung
- » Optionale Medikamentenverwaltung
- » Optionale Auftragsbearbeitung für Werkstätten

Gerne zeigen wir Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch die Möglichkeiten und Lösungen mit unserer Heimverwaltung.

Unsere Leistungen:

- » Betrieb und Wartung der ABACUS Installation
- » Sicherung und Aufbewahrung der Daten
- » Sicherstellung einer hohen Verfügbarkeit
- » Standortunabhängiger Zugriff
- » Budgetierbare Kosten

Unsere Jahresgebühren:

Light Produkte ab CHF **360.-**
Enterprise Lösungen ab CHF **1020.-**

Unsere Kunden:

Unsere Kunden, vom Klein- bis zum Grossbetrieb, kommen aus vielen Branchen:

- » Banken
- » Handelsfirmen
- » Treuhand
- » Industrieunternehmen
- » Heime
- » Spitex
- » Öffentliche Hand

Gerne zeigen wir Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch die Möglichkeiten und Lösungen mit unserem Datacenter.

für jeden Dienstleistungsbetrieb, zu welchem Alters- und Pflegeheimen zweifellos auch gehören.

Kommunizierte Richtlinien

Wesentlich für die Qualitätsstrategie eines Betriebes ist das vorgängige Festlegen von Qualitätsgrundsätzen, das heisst von Standards, die verbindlich sind und damit auch das Fundament für sämtliche durchzuführenden Qualitätsaktivitäten bilden. Solche Richtlinien müssen dann allen Mitarbeitenden im Betrieb zugänglich gemacht und kommuniziert werden. Es gibt verschiedene solcher Anforderungsprofile in der Schweiz, der Fachbereich Alter von Curaviva Schweiz hat bei seinen Evaluationen entschieden, das Dokument «Grundanbot und Basisqualität in Alters- und Pflegeheimen» zu empfehlen. Dieses Dokument wurde durch die drei Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft und Solothurn sowie die dortigen Heimverbänden entwickelt. Ein Novum ist, dass dieses Grundsatzdokument – im Vergleich zu anderen – gemeinsam von drei Kantonen entwickelt worden ist. Es fällt nämlich auf, dass an verschiedenen Orten in der Heimbranche ähnlich lautende Grundsatzpapiere entwickelt werden. Es wird sehr viel Zeit und Energie (auch Geld) dafür verwendet, Anforderungspapiere zu entwickeln. Vergleicht man deren Ergebnisse, kommt man sehr schnell zum Schluss, dass sie sich inhaltlich nicht spektakulär unterscheiden. Warum sollten sie auch? Sind denn die Kundenbedürfnisse einer älteren Dame, die in einem Alters- und Pflegeheim im Kanton St. Gallen wohnt, tatsächlich so anders als diejenigen einer gleichaltrigen Dame in Basel?

Qualität lässt sich mit der folgenden Formel recht treffend umschreiben: Qualität = Technik und Geisteshaltung. Die Technik, das sind die Checklisten,

die Softwareprogramme, die Managementsysteme, die Anforderungsprofile und die Qualitätssicherungsinstrumente. Die Geisteshaltung ist die Implementierung im Betrieb und zwar so, dass alle Mitarbeitende das Gleiche unter den Qualitätsbemühungen und den damit verbundenen Zielen verstehen. Ohne die entsprechende Geisteshaltung der Mitarbeitenden gibt es Zertifikate, die schön eingerahmt im Eingangsbereich einer Institution hängen. Ob die Qualitätsbemühungen auf einen fruchtbaren Boden im Betrieb fallen, hängt davon ab, wie stark das betriebsinterne Qualitätsbewusstsein ausgeprägt ist. Das blosses Einhalten von gesetzlichen Vorgaben, das Aufhängen von Zertifikaten beruhigt das Gewissen des Managements, ein betriebsinternes Qualitätsbewusstsein (durch alle Bereiche eines Heimes) stellt die Bedürfnisse der Kundengruppen zufrieden. Und darin liegt ein grosser Unterschied.

Suche nach Verbesserungspotenzial

Natürlich benötigt es geeignete Instrumente, um die Qualität auch nachweisen und messen zu können. Um als Führungsinstrument tauglich zu sein, muss das Qualitätsmanagement auch zwingend Aussagen darüber machen, wo die Verbesserungspotenziale liegen. Mit welchem Instrument nun gemessen oder erhoben wird, ist nicht entscheidend. Instrumente müssen zur vorhandenen Betriebskultur passen und geeignet sein, das oben erwähnte Qualitätsbewusstsein zu fördern.

Zusammengefasst lassen sich in etwa die folgenden Schritte skizzieren, welche als Leitidee zur Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements dienen können:

- Festlegen der Definitionsansätze der Qualität und der zu erreichen-

den Ziele durch die strategische Instanz eines Alters- und Pflegeheimes (warum und für wen soll ein Qualitätsmanagement eingeführt werden?)

- Definition der Qualitätsdimensionen/Qualitätsanforderungen respektive Auswahl der dazu geeigneten Dokumente (vielfach gibt es hier bereits kantonal unterschiedliche Qualitätsanforderungsprofile, es lohnt sich in jedem Fall die zuständigen Aufsichtsbehörden zu kontaktieren)
- Vergleich verschiedener auf dem Markt erhältlicher Qualitätsinstrumente mit der Fragestellung, welches Instrument die vorgängig genannten Anforderungen am kostengünstigsten messen und berücksichtigen kann
- Implementierung im Betrieb, damit am Ende nicht «nur ein Zertifikat» an der Wand hängt

Und noch eine Überlegung: Qualität ist nicht umsonst zu haben. Sie hat ihren Preis und ist, wie jede andere Investition auch, im Budget zu berücksichtigen. In jedem Fall aber ist es eine lohnende Investition in die langfristige Qualitätsentwicklung- und -sicherung zum Wohle der betagten Mitmenschen. Und gerade sie haben es am Ende ihres Lebens verdient, eine hochstehende Qualität im Bereich der institutionellen Pflege und Betreuung zu erhalten. Nimmt man die oben dargestellten Ziele als Argumentationsbasis, darf noch angeführt werden, dass jedes Qualitätsmanagement (beispielsweise bei entsprechenden Prozessoptimierungen) dazu geeignet ist, dem auszuführenden Betrieb einen entsprechenden «return on investment» zu beschermen. Demzufolge sind Massnahmen zur Qualitätsentwicklung nicht nur ein Kostenfaktor. ■

Zur Person:

Markus Leser ist Leiter des Fachbereiches Alter von Curaviva Schweiz und Stiftungsratspräsident des Alters- und Pflegeheimes Ergolz in Ormalingen.