

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Zeitschrift:</b> | Curaviva : Fachzeitschrift  |
| <b>Herausgeber:</b> | Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  |
| <b>Band:</b>        | 78 (2007)   |
| <b>Heft:</b>        | 6   |
| <b>Artikel:</b>     | Warum es keine Zeitverschwendung ist, sich systematisch mit Qualität zu beschäftigen : Qualitätsmanagement schützt die Menschen im Heim |
| <b>Autor:</b>       | Rizzi, Elisabeth  |
| <b>DOI:</b>         | <a href="https://doi.org/10.5169/seals-805053">https://doi.org/10.5169/seals-805053</a>   |

### 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:** 16.01.2026

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

Warum es keine Zeitverschwendungen ist, sich systematisch mit Qualität zu beschäftigen

# Qualitätsmanagement schützt die Menschen im Heim

■ Elisabeth Rizzi

**Qualitätsmanagement und Qualitätszertifizierungen werden oft als unnötige administrative Bürden betrachtet. Doch beides hat auch in Betreuungsinstitutionen seinen Sinn. Denn das eine wie das andere sind notwendige Folgen eines sich wandelnden Qualitätsbegriffes.**

Erst in jüngster Zeit hat sich Qualitätsmanagement zu einer Führungsaufgabe entwickelt. Das hat historische Gründe. Zu Zeiten, als Produkte noch in Manufakturen gefertigt wurden, oblag die Verantwortung allein beim betreffenden Handwerker. Erst zu Ende des 19. Jahrhunderts, mit der Einführung des tayloristischen Produktionsprinzips – also der strengen, rationalisierten Arbeitsteilung –, wurde die Verantwortung für Qualität einer speziellen Kontrollstelle übertragen. Qualitätskontrolle beschränkte sich dabei auf die Überwachung des Outputs von industriell gefertigter Massenware.

Doch es dauerte noch fast ein Jahrhundert länger, nämlich bis in die Sechziger- und Siebzigerjahre des 20. Jahrhunderts, bis der Fokus vermehrt über den eigentlichen Produktionsprozess hinaus ausgedehnt wurde. Qualitätskriterien wurden nun auch für die Organisations-, Prozess- und Führungsstruktur gesucht. Populär wurde Qualitätsmanagement durch die Einführung von Qualitätszirkeln (Jishu Kanri) in Japan. Beim Modell des Qualitätszirkels kommt eine feste Kleingruppe von Mitarbeitenden

regelmässig zusammen, um Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich zu analysieren.

## Ursprünge in der Autoindustrie

In den Achtzigerjahren kamen schliesslich Qualitätsnormen für Managementsysteme auf. Doch erst durch Total Quality Management (TQM) wurde Qualitätsmanagement endgültig zu einer Aufgabe der obersten Führungsebene. TQM bezeichnet eine durchgängige, fortwährende und auf alle Bereiche einer Organisation ausgedehnte Kontrolltätigkeit mit dem Ziel, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. Nach grossen Erfolgen vor allem in der japanischen Autoindustrie und in Kombination mit dem Kaizen-Managementkonzept (japanische Veränderung zum Besseren) schwäppte die TQM-Welle auch auf Europa über.

Hier wurde Qualitätsmanagement nochmals deutlich weiterentwickelt: 1988 gründeten 14 bedeutende europäische Konzerne – darunter Bosch, Sulzer, Volkswagen oder Ciba Geigy – die so genannte European Foundation for Quality Management (EFQM). Die EFQM schuf ein über TQM hinausgehendes Modell für Qualitätsmanagement nach europäischen Bedürfnissen. Heute zählt die Vereinigung 800 Mitglieder. Weltweit richten mehr als 10 000 Unternehmen ihr Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell aus. Grosse Bekanntheit erlangte daneben der Qualitätsstan-

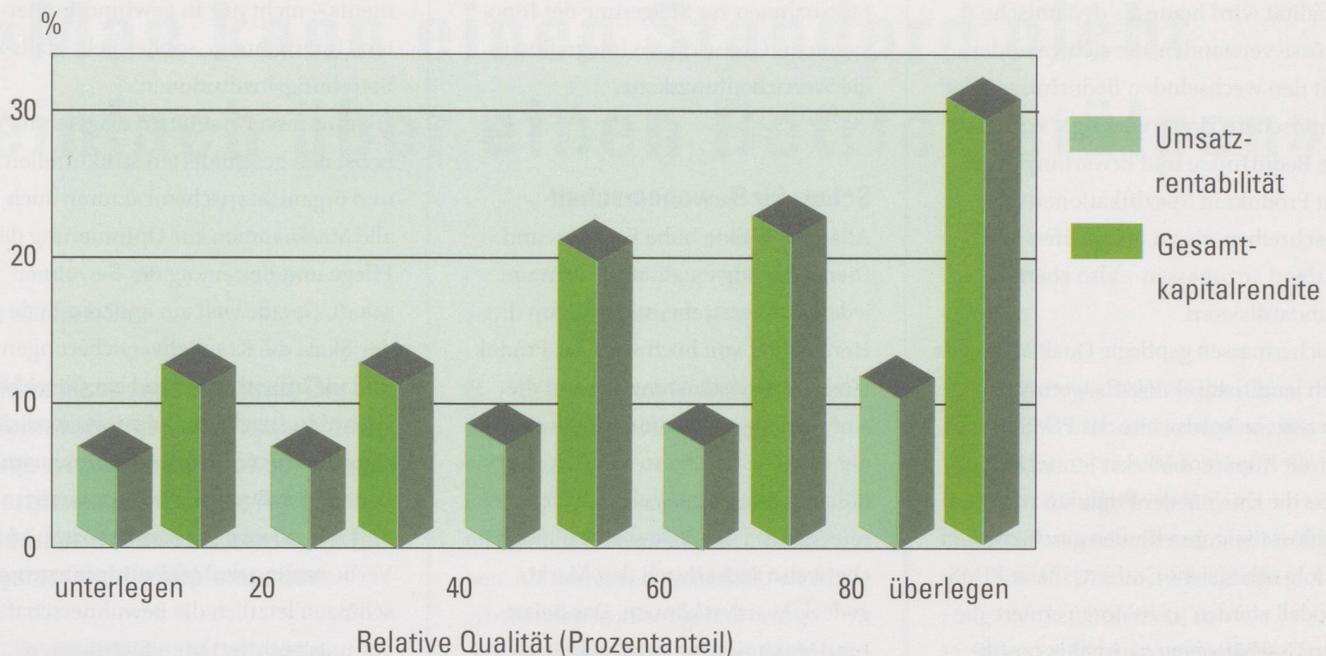
dard ISO 9000 der Internationalen Organisation für Normung (ISO). Qualitätsmanagement, das mit diesen Normen arbeitet, beinhaltet die Dimensionen Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.

## Finanzknappheit fördert Qualitätsmanagement

Seit den Neunzigerjahren wird systematisches Qualitätsmanagement auch ausserhalb von klassischen Industriebetrieben gepflegt. Im Besonderen hat die Zertifizierungswelle in der Verwaltung Einzug gehalten. Hauptgrund dafür ist die Finanzkrise des Wohlfahrstaates. Als Reaktion auf die Ausweitung der Leistungen und der damit verbundenen Kostenexplosion des Administrativapparates wurden seit den Neunzigerjahren vermehrt betriebswirtschaftliche Effizienzkriterien auf die Institutionen und Organisationen des Staates übertragen. Nicht zuletzt gehörte hierzu auch ein konsequentes Qualitätsmanagement. Diese Verwaltungsreform wurde bekannt unter dem Begriff «New Public Management» (NPM) und hat bis heute in den meisten Ländern Europas Einzug gehalten.

Doch nicht nur staatliche Betriebe waren von der Finanzkrise betroffen. Als Konsequenz der Sparmassnahmen bei der öffentlichen Hand verstärkte sich bei Non-Profit-Organisationen (NPO) der Verteilkampf um Finanzmittel. Immer mehr forderten die Staaten bei

### Zusammenhang Qualität – Ertrag (Buzzell/Gale 1989, S. 93)



Quelle: Thommen

Grafik 1

der Vergabe von Subventionen zudem von den NPOs einen Nachweis über die kostenbewusste und wirkungsorientierte Verwendung der Finanzmittel. Zunehmend wird heute unter dem Aspekt der Finanzknappheit auch von Betreuungsinstitutionen ein gezieltes Qualitätsmanagement gefordert. Massgeblich für die Schweizer Heime im Behinderten- und Altersbereich ist der Artikel 77 des Krankenversicherungsgesetzes (KVG). Darüber hinaus bestehen in etlichen Kantonen spezifische Qualitätsvorgaben oder sind derzeit noch in Planung. Im Heimbereich haben sich die staatlich verordnete Zertifizierung BSV IV 2000 sowie die staatlich anerkannten Zertifizierungen ISO 9001:2000 und EFQM mit dessen European Quality Award etabliert. Ausserdem sind verschiedene kleinere Labels im Geschäft.

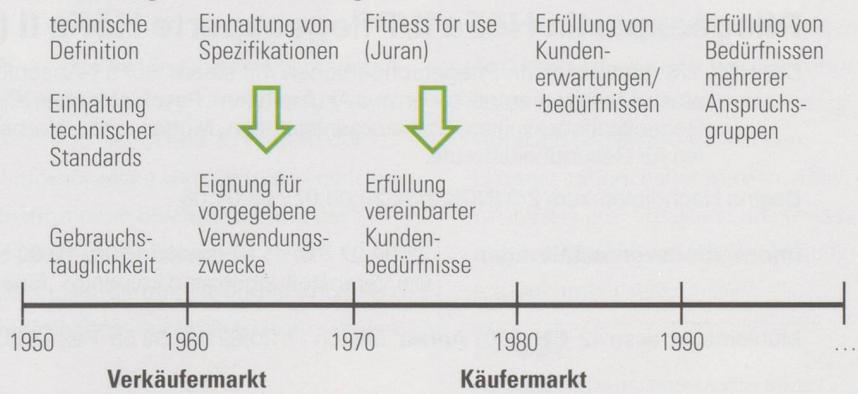
### Qualität sichert langfristigen Erfolg

Die in den letzten Jahren entstandene Zertifizierungsflut wird oft als Fluch

und unnötiger administrativer Aufwand diffamiert. Dabei geht jedoch vergessen, dass sich der Qualitätsbegriff selbst in den vergangenen Jahrzehnten stark gewandelt hat und deshalb auch die Mittel zur Erfassung und Kontrolle von Qualität sich verändern. Die Ursache dafür ist der Wechsel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt, in dem das Angebot grösser ist als die Nachfrage. Im althergebrachten Verkäufermarkt galt noch 1950 Qualität als rein

technische Definition für die Gebrauchstauglichkeit: Qualität hiess die Einhaltung technischer Standards (siehe Grafik 2). Heute bedeutet Qualität dagegen die Erfüllung von Bedürfnissen mehrerer Anspruchsgruppen. Qualität in diesem Sinn wird von der ISO-Norm 8402 definiert als «die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen». Die Gesamtheit aller Merkmale wird im deutschen Sprachge-

### Entwicklung des Qualitätsbegriffs



Quelle: Thommen

Grafik 2

brauch als «Beschaffenheit» zusammengefasst.

Qualität wird heute als dynamische Grösse verstanden, die sich verändert mit den wechselnden Bedürfnissen der Kundschaft. Umso wichtiger wird es, die Bedürfnisse und Erwartungen an ein Produkt in Spezifikationen zu beschreiben, sie zu überprüfen und laufend anzupassen – also eben zu standardisieren.

Solchermassen gepflegte Qualität erweist sich langfristig als Wettbewerbsvorteil. So zeigt beispielsweise das PIMS-Modell (Profit Impact of Market Strategies), dass die Qualität der Produkte zu den Schlüsselfaktoren für den geschäftlichen Erfolg zählt (siehe Grafik 1). Beim PIMS-Modell wurden 37 Faktoren eruiert, die den Geschäftsgang nachhaltig positiv beeinflussen. Zu den Schlüsselfaktoren gehören nebst der Qualität auch eine starke Wettbewerbsposition, ein attrakti-

ver Tätigkeitsmarkt, eine hohe Investitionsintensität, eine hohe Produktivität, Massnahmen zur Steigerung der Innovation und die vertikale Integration in die Wertschöpfungskette.

### **Schutz für Bewohnerschaft**

Allerdings: Eine hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität ist nicht um jeden Preis erstrebenswert. Denn die Herstellung von hochwertigen Produkten oder Dienstleistungen kann die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden so steigern, dass höhere Löhne ausbezahlt werden müssen und die Zusatzkosten möglicherweise nicht durch den Markt gedeckt werden können. Das heisst: Eine Maximierung der Qualität als alleinige Zielsetzung ist falsch. Qualität muss im Gleichgewicht gesehen werden mit den Aspekten Geld und

Zeit. Auch das ist letztlich eine wichtige Aufgabe des Qualitätsmanagements – nicht nur in gewinnorientierten Unternehmen, sondern ebenfalls in Betreuungsinstitutionen.

Hier umfasst Qualitätsmanagement nebst den geschilderten strukturellen und organisatorischen Faktoren auch alle Massnahmen zur Optimierung der Pflege und Betreuung der Bewohnerschaft. Gerade weil am anderen Ende der Skala die Krankenversicherungen und die öffentliche Hand am Gleichgewicht zerren, gewinnt die Standardisierung auch von Pflegemassnahmen an Bedeutung. Denn die transparente Standardisierung, Überwachung und Verbesserung der Betreuungsprozesse schützen letztlich die Bewohnerschaft vor ungerechtfertigten Sparmassnahmen.

Infos zum Thema: [www.qualitaet.curaviva.ch](http://www.qualitaet.curaviva.ch)

#### **Nachdiplomstudium (NDS) Pflege**

### **Pflegefachfrau HöFa I/Pflegefachmann HöFa I (NDK 1)**

Mit einer wählbaren Fachvertiefung in

Pflege alter Menschen; Pflege akut kranker Menschen; Pflege chronisch kranker Menschen;  
Psychiatrische Pflege; Spitex-Pflege; Mütter- und Väterberatung; Gesundheitsförderung; Case Management

Der NDK 1 richtet sich an diplomierte Pflegefachpersonen (DN II, AKP, PsyKP, KWS), die sich in einer der wählbaren Fachvertiefungen weiterbilden möchten. Für Absolventinnen und Absolventen DN I besteht ein Übergangsangebot zum Erreichen des Berufstitels "diplomierte Pflegefachfrau HF/diplomierte Pflegefachmann HF".

Beginn Nachdiplomkurs 1 (NDK 1): 18.06.07 / 22.08.07 / 12.09.07 / 15.10.07 / 19.11.07 / 05.12.07

# **WE'G**

Weiterbildungszentrum für  
Gesundheitsberufe

### **Pflegeexpertin HöFa II/Pflegeexperte HöFa II (NDK 2/3)**

Der NDK 2/3 richtet sich an Pflegefachpersonen mit einem HöFa I-Abschluss, Berufsschullehrerinnen und -lehrer sowie Managementpersonen aus Akutspitälern, Psychiatrischen Kliniken, Einrichtungen der Langzeitpflege, Rehabilitationskliniken, Spitexorganisationen, Mütter- und Väterberatungsstellen und Höheren Fachschulen für Gesundheitsberufe.

Beginn Nachdiplomkurs 2/3 (NDK 2/3): 20.08.07 / 22.01.08

#### **Informationsveranstaltungen**

22.08.07 / 14.11.07 jeweils 17.00–19.00 Uhr

Die Veranstaltungen sind kostenlos. Eine Anmeldung ist nicht erforderlich.

Mühlemattstrasse 42 CH-5001 Aarau Telefon +41(0)62 837 58 58 Fax +41(0)62 837 58 60 E-Mail [info@weg-edu.ch](mailto:info@weg-edu.ch)

**[www.weg-edu.ch](http://www.weg-edu.ch)**