

<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>	Chancen und Risiken bei Qualitätszertifizierungen in Heimen : "Man kann einen Standard nicht einfach über einen Betrieb stülpen"
<b>Autor:</b>	Rizzi, Elisabeth / Burkhardt, Adrian
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-805054">https://doi.org/10.5169/seals-805054</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:** 05.02.2026

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

Chancen und Risiken bei Qualitätszertifizierungen in Heimen

# «Man kann einen Standard nicht einfach über einen Betrieb stülpen»

■ Elisabeth Rizzi

**«Man muss sagen können: Die Norm verlangt zu 80 Prozent das, was wir ohnehin arbeiten», meint Zertifizierungsexperte Adrian Burkhardt. Dann sei ein Qualitätsystem richtig implementiert.**



■ *Was haben Heime von einer über BSV IV 2000 hinausgehende Qualitätszertifizierung?*

Adrian Burkhardt: Ich betrachte die Zertifizierung BSV IV 2000 als einen stark kundenorientierten Minimalstandard für Qualitätsmanagement. BSV IV 2000 ist aber kein eigentliches integriertes Führungssystem. Das heißt: Der ganze Aspekt Strategie fehlt weitgehend. Ebenso wird kontinuierliche Verbesserung nicht konsequent genug gefordert.

■ *Wo sind diese Aspekte Bestandteil des Qualitätsmanagements?*

Burkhardt: Gerade die ISO-Norm 9001:2000 auch QuaTheDA und ID\*\*\* zwingen einen Betrieb zur strategischen Positionierung. Auch ein Heim muss sich dabei Gedanken machen über mittelfristige, übergeordnete Ziele. Ebenfalls für wichtig erachte ich, dass der ISO-Standard ein Unternehmen anregt, sich mit anderen zu vergleichen, also ein Benchmarking durchzuführen. Jedes Heim will ja eigentlich die bestmögliche Lebensqualität für die Bewohner und erstklassige Dienstleistungen für Angehörige und Behörde erbringen.

■ *Wie können sich Heime am besten auf eine Qualitätszertifizierung vorbereiten?*

Burkhardt: Man kann einen Standard nicht einfach über einen Betrieb stülpen. Als Erstes sollten deshalb die Mitarbeitenden ins Boot geholt und geschult werden. Es ist sehr wichtig, dass die Umsetzung einer Zertifizierung partizipativ geschieht. Dann stoßen die Massnahmen auch auf Verständnis.

■ *Wie soll ein Betrieb weiter vorgehen?*

Burkhardt: Zuerst soll ein interdisziplinäres Team eines zertifizierungswilligen Betriebes ablauforientiert beschreiben, was in der Institution getan wird. Erst danach soll evaluiert werden, ob und wo es Abweichungen zur gewünschten Norm gibt. An diesen Punkten können anschliessend die nötigen Ergänzungen der Betriebsstruktur sinnvoll vorgenommen werden. Anschliessend sollen die Mitarbeitenden über das Erarbeitete geschult werden. Wenn man merkt, dass eine Veränderung nicht den erwünschten Erfolg bringt, muss sie so lange angepasst werden, bis es geht.

■ *Sind in der Regel grosse Veränderungen nötig?*

Burkhardt: Nein, rund 80 Prozent der Anforderungen werden in den meisten Institutionen bereits aufgrund der Zwänge im Betriebsalltag erfüllt. Es geht mehr darum, die besten Praktiken festzuhalten und im Betrieb zu schulen.

■ *Welche Fehler machen Heime bei der Vorbereitung für eine Zertifizierung?*

Burkhardt: Es geschieht nicht selten, dass ein Betrieb sich zu stark an der Norm orientiert und das System zu wenig an die eigene Institution anpasst. Außerdem kommt es häufig vor, dass aus Furcht, eine Zertifizierung nicht zu bestehen, zu viele Prozesse und Strukturen geregelt werden. Das führt dann dazu, dass sich die Mitarbeitenden bevormundet fühlen. Auch muss die Betriebsleitung begreifen, dass die Zertifizierung zu einem integrierten Führungssystem werden muss. Man muss sagen können: Die Norm verlangt das, was wir ohnehin arbeiten.

■ *Oft wird bemängelt, Qualitätsmanagement sei eine administrative Schikane ...*

Burkhardt: Wenn die Benutzerfreundlichkeit nicht gegeben ist, funktioniert ein System nicht. Das heißt: Man soll den Mitarbeitenden nicht drei Bundesordner vorsetzen, in denen sie lange nach den entsprechenden Dokumenten suchen müssen. Besser ist es, die Dokumente von Anfang an so zu gestalten, dass sie gezielt in einzelnen Bereichen angewendet werden können. Diese Dokumente können mit wenig Aufwand beispielsweise auf dem Intranet aufgeschaltet werden. Als Grundsatz gilt: Mitarbeitende wollen mit drei Mausklicks auf dem benötigten Dokument sein.

## Zur Person:

Adrian Burkhardt ist leitender Auditor bei der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS).