

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 80 (2009)  
**Heft:** 9: Benchmark : Kosten- und Leistungsvergleiche - Chance oder Risiko?

**Artikel:** Die Freiburger Alters- und Pflegeheime : zehn Kennzahlen zur Messung der Qualität ihrer Leistungen  
**Autor:** Nicole, Anne-Marie / Rohner, Jürg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804930>

### **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>**

## Die Freiburger Alters- und Pflegeheime

# Zehn Kennzahlen zur Messung der Qualität ihrer Leistungen

2004 hat die Vereinigung Freiburgischer Alterseinrichtungen (VFA/AFIPA) ein Qualitätsmanagement-System eingeführt, das sich auf ein Standard-Zertifizierungshandbuch abstützt. Seither wurde das Projekt stark weiterentwickelt. Ziel des Ganzen: Die Heime sollen die «best practice» in ihrem Netzwerk kennen und ihr Wissen austauschen können. Eine erste vergleichende Analyse der festgelegten Kennzahlen ist für Anfang 2010 vorgesehen.

Anne-Marie Nicole

«Man kann nicht über die Verbesserung der Qualität sprechen, wenn man sie nicht messen kann. Wir müssen unsere Stärken und unsere Schwächen kennen, indem wir die Qualität der von uns erbrachten Dienstleistungen überprüfen und ihre Entwicklung im Laufe der Zeit betrachten. Dazu benötigen wir Instrumente.» So äusserte sich Michel Meyer, der Leiter der Résidence Le Manoir in Givisiez, die treibende Kraft beim Thema Qualität innerhalb der Freiburger Alters- und Pflegeheime. Das war im Frühling 2005. Die erste Ausbildungsrunde startete damals mit zehn Institutionen, die bereit waren, ein neues Qualitätssystem einzuführen. Heute machen alle 42 Einrichtungen, die im VFA zusammengeschlossen sind, bei dieser Branchenlösung mit – völlig freiwillig. 20 haben bis jetzt ihren Attest erhalten, die übrigen sind auf dem Weg dazu.

Das Qualitätshandbuch Quafipa stützt sich auf die Norm ISO 9001:2000 und auf das Modell EFQM. Sein Ziel besteht in erster Linie darin, eine Antwort zu geben auf alle Gesetze und Normen, die auf eidgenössischer, kantonaler und zum Teil auch überkantonaler Ebene (beispielsweise mit den Empfehlungen der Westschweizer Konferenz der Gesundheits- und Sozialdirektoren) «qualitativ hochstehende Leistungen» verlangen. Im Weiteren geht es auch darum, die Grundsätze in der Ethik-Charta umzusetzen, wonach

sich die Freiburger Einrichtungen verpflichten, die Qualität ihrer Leistungen dauernd zu verbessern. Schliesslich wollte der VFA seinen Mitgliedern auch ein Modell vorschlagen, das wirtschaftlich tragbar ist, mit dem sie sich dank allgemein anerkannten Standards identifizieren können und das einzelne Projekte zusammenführt und den Erfahrungs- und Datenaustausch fördert.

### Ein gemeinsames Vorgehen

«Die Einführung des Qualitätssystems Quafipa ist eine nicht sehr ins Detail gehende Lösung, mit der die Heime gegenüber ihren Zielgruppen Transparenz zeigen, bei sich Lücken und Schwächen im Management aufdecken und ihre Abläufe à jour bringen können,» meint Emmanuel Michielan, Generalsekretär VFA/AFIPA. Damit sich die Institutionen voll in ihre Qualitätsvorhaben eingeben können, hat der Verband Berater mit der Begleitung beauftragt, Partner für die Finanzierung gesucht – Kanton und Gemeinden teilen sich die Umsetzungskosten –, Weiterbildungsveranstaltungen organisiert und eine Qualitätskommission unter dem Vorsitz von Michel Meyer als Steuerungsorgan für das gesamte Qualitätsprojekt eingesetzt.

Das Besondere am Freiburger Modell liegt zweifellos darin, dass eine starke Kultur der Zusammengehörigkeit und der gemeinsamen Umsetzung gepflegt wird. Sie zeigt sich im Grundsatz des «gemeinsamen Topfes», der verlangt, dass jede Institution, welche den Attest Quafipa anstrebt, ein aktuelles Projekt in diesen Topf einbringt und auf diese Art und Weise ihre Erfahrungen mit den anderen Institutionen, die beim Projekt Qualität mitmachen, teilt. Das Besondere liegt sicher auch in einem System spezifischer Kennzahlen. Von 50 eruierten Kennzahlen werden in einer ersten Phase (2009 bis 2011) 10 verlangt. Dabei handelt es sich um das Ausmass der Absenzen, die Personalfuktuation und die Personalfriedenheit, um den Ausbildungsgrad des Personals, die Reklamationsrate, die Kundenzufriedenheit, die Sturzrate, die Anzahl Medikamentenfehler, das Verhältnis zwischen Aktivierungspro-





Michel Meyer (links) und Emmanuel Michielan diskutieren über Instrumente, um die Qualität der Dienstleistungen zu messen.

grammen und Abhängigkeitsgrad und schliesslich um die Wä-  
schemenge. Diese Kennzahlen betreffen die vier vom System er-  
fassten Bereiche Verwaltung und Management, Bewohnerinnen  
und Bewohner, Pflege und Aktivierung und Betreuung/Hotellerie.  
Mit der Auswertung dieser Kennzahlen wird man die erhaltenen  
Ergebnisse beurteilen und Vergleiche und Analysen zwischen den  
Institutionen anstellen können. Bis 2011 möchte der VFA für diese  
Auswertung mit einem Kompetenzzentrum zusammenarbeiten.  
Er möchte auch Institutionen aus anderen Kantonen die Möglich-  
keit bieten, die gleichen Zahlen zu liefern. Diejenigen Institutio-  
nen, welche dem Verband die zehn obligatorischen Kennzahlen  
zustellen, verlängern damit gleichzeitig die Gültigkeitsdauer ih-  
res Attests Quafiga, sofern sie die für die Branche festgelegten  
Durchschnittswerte erreichen. Ein Qualitätspartnerschaftsver-  
trag, der alle drei Jahre erneuert werden kann, enthält die Einzel-  
heiten über die Zusammenarbeit von Institution und Verband.

#### «Ich muss mich mit anderen messen»

Michel Meyer sitzt in seinem Büro in Givisiez vor dem Bildschirm  
mit vielen Tabellen zur Überwachung und Kontrolle. Er will es  
recht machen, aber nicht ganz für sich allein. Er hat schon Anfang  
der 90er-Jahre eine Ausbildung als Quality Manager absolviert  
und möchte die Ergebnisse und die Kosten seiner Bemühungen  
mit seinen Kollegen teilen. «Jeder arbeitet völlig für sich allein; je-  
der glaubt gut zu sein. Wenn ich mich aber mit anderen verglei-  
che, sehe ich, dass ich noch ein Verbesserungspotenzial habe. Für  
mich allein kann ich das gar nicht wissen. Ich muss mich mit an-  
deren messen.»

Es war deshalb für ihn ganz selbstverständlich, dass er sich den  
rund 15 Heimen im Kanton angeschlossen hat, die in Zusammen-

arbeit mit einer Freiburger Firma das Programm SIEMS (Système  
d'information pour établissements médicalisés ou de soins) ent-  
wickelt haben. Es handelt sich um eine Computerlösung, die Qua-  
litätsprozesse und -kennzahlen und die Daten der Pflegedossiers  
zusammenführt. Dieses Instrument erleichtert die Kommunika-  
tion und den Informationsaustausch zwischen den einzelnen Be-  
reichen (Pflege, Aktivierung, Küche, Hauswirtschaft usw.) sowie  
zwischen dem Heim und externen Beteiligten (Ärzten, Apothe-  
kern usw.). Es wird auch der Ausarbeitung eines Benchmarkings  
zwischen den Heimen dienen.

#### Qualität im Vordergrund

Das vom Freiburger Verband angestrebte Ziel liegt in der Weiter-  
entwicklung einer «Kultur der Qualität und des Wissensaustauschs».  
Während das Projekt HeBeS (siehe Seite 10) den Schwer-  
punkt vor allem auf den Kostenvergleich legt, also eher quantita-  
tiv ausgerichtet ist, will das Freiburger Projekt vor allem objektive  
und wissenschaftliche Kennzahlen benützen, um die Leistungen  
zu beurteilen und herauszufinden, was «best practice» ist. Der  
gleiche Ansatz findet sich übrigens auch im Spitalsektor zur Be-  
urteilung der Qualität von Behandlungen – eine direkte Folge der  
Einführung neuer Instrumente zur Abgeltung von Leistungen.  
Der erste Benchmark-Bericht der Freiburger Alters- und Pflege-  
heime soll Anfang nächsten Jahres erscheinen.

Die schwierigste Aufgabe wird allerdings darin liegen, das Quali-  
tätsprojekt und auch die Fortsetzung des Benchmarkings dauer-  
haft zu sichern. «Ein solches Projekt ist eine dauernde Baustelle»,  
bestätigt Michel Meyer. Es ist eine Art, unablässig die Abläufe an-  
zupassen, um Lücken zu füllen und Doppelspurigkeiten zu elimi-  
nieren, was manchmal die Gewohnheiten und die Arbeitskultur  
stört. «Um die Sache am Leben zu erhalten, braucht es Überzeu-  
gungsarbeit. Und um zu überzeugen, muss man flexibel und  
transparent vorgehen, muss man informieren, kommunizieren,  
den Austausch pflegen, motivieren, miteinbeziehen.» Und das ist  
für sich schon ein ganzes Managementprogramm!

**Benchmarking** oder Vergleichsanalyse ist eine Marketingtech-  
nik, die dazu dient, Management und Betriebsabläufe innerhalb  
eines gleichen Sektors zu untersuchen und dabei die „best  
practice“ herauszufinden. Das Ziel liegt darin, einem Unterneh-  
men zu ermöglichen, sich im Vergleich zur Konkurrenz zu situie-  
ren und sich von den Erfolgen anderer anregen zu lassen.

Aus dem Französischen übersetzt von Jürg Rohner.