

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 70 (1999)  
**Heft:** 9

**Artikel:** 22. Juni : Forum Qualität in Olten : Qualität aus unterschiedlichster Sichtweise  
**Autor:** Halder, Reimar  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812963>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 11.01.2025

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

22. Juni: Forum Qualität in Olten

# QUALITÄT AUS UNTERSCHIEDLICHSTER SICHTWEISE

Von Reimar Halder

**Die Berner «ID Fabrik» organisierte an der Fachhochschule Solothurn/Nordwestschweiz in Olten ein eintägiges «Forum Qualität» mit fünf Referaten, eigenen kurzen Theaterszenen, sowie Workshops mit acht verschiedenen Anbietern von Qualitätssicherung und -management.**

**E**s war ein breites Programm, das angeboten wurde. Die fünf Referenten, die vormittags je 20minütige Referate hielten, vertraten einen grossen Teil der Personen und Institutionen, die in die Qualitätsdiskussionen im Heimwesen involviert sind.

Kathrin Jost von der ID Fabrik konnte rund 120 Interessierte begrüessen, welche mit einer Szene des «fabrik-eigenen» Theatertrios auf die Thematik des Anlasses eingeführt wurden: Drei Strassenfeger wurden mit den wachsenden Qualitätsansprüchen in der Strassenreinigung konfrontiert.

## Entscheide und offene Fragen beim BSV

Dorothea Zeltner, die Chefin der Sektion Werkstätten beim Bundesamt für Sozialversicherung, eröffnete die Vortragsreihe mit einem Referat über den Stand der Qualitätsdiskussion beim BSV, Abteilung Invalidenversicherung. Der Entscheidung, schrittweise Leistungsverträge mit den Heimen einzuführen, sei gefal-

“**Den einzelnen Institutionen die Wahl offen lassen.**”

len. Leistung meine dabei die Betreuung dem Behinderten gegenüber. Dieser Grundsatzentscheid eröffnete vorerst einmal ein ziemlich neues Gebiet für eine Arbeitsgruppe. Welche Leistungsqualität wird denn verlangt für ein Anrecht auf was? Wie können für unterschiedliche Behindertengruppen in verschiedenen Institutionen faire Qualitätskriterien erstellt werden? Die Arbeitsgruppe identifizierte 19 Bedingungen für Wohnheime und Werkstätten, unterteilt nach Organisation (Trägerschaft, Infrastruktur,...), Klienten (Zielgruppe, Aufnahmeverfahren, Zufriedenheit,...)

und Dienstleistungen (Verpflegung, Arbeit, Entlohnung,...). Das BSV stützt sich mit seinen Vorgaben auf den Bericht dieser Gruppe ab, bei der Definition qualitativer Bedingungen, der Prüfung des Qualitätsmanagements und dem Festlegen der Audit.

Dorothea Zeltner betonte, dass das BSV nicht ein bestimmtes System vorgeben will, sondern den einzelnen Institutionen die Wahl offen lassen werde. Fünf Anforderungen sollte dabei laut BSV ein System erfüllen: Es sollte

- a) in das Führungs- und Organisationssystem integrierbar und
- b) prozessorientiert sein,
- c) die periodische Beurteilung der Leistungen regeln,
- d) die Sichtweise der Klienten berücksichtigen und
- e) in geeigneter Form dokumentiert und überprüfbar sein.

Unklar sei dabei noch, welche externe Stelle die korrekte Anwendung laufend überprüfen wird. Nach heutigem Zeitplan sollte das Qualitätsmanagement bis Ende 2001 eingeführt sein.

Zeltner legte Wert auf die Feststellung, «dass sich die Qualität des ganzen Systems nur in der konkreten Arbeit in den Institutionen bestimmt.» Das BSV könne lediglich auf formalistischer Ebene verschiedene Bedingungen und Anforderungen erstellen, doch für die eigentliche Qualität sorgten nur die Betroffenen selbst.

## Vieles bereits vorhanden

Dr. Hansueli Mösle redete über die Thematik aus Sicht des Heimverbandes Schweiz und erwähnte eingangs die bestehenden Unsicherheiten bei den Verantwortlichen. So setze ein Qualitätsmanagement erst einmal eine Auseinandersetzung über Leistung und die Definition des Solls voraus. Die Qualität lasse sich weiter nur im Zusammenhang

mit Zweck und Wirkung einer Institution, mit einer Heimphilosophie, ermitteln. Qualität in einem Pflegeheim sei nicht gleichzusetzen mit Qualität im Alters-, im Jugend- oder im Behindertenheim.

Dass die öffentliche Hand für einen Preis bestimmte Leistungen erwartet und wirtschaftliche Ansprüche stellt, ist für Mösle verständlich. In diesem Sinne müssten Leistungsvereinbarungen den Institutionen als Leitlinien dienen.

Dem Zentralsekretär des Heimverbandes ist es wichtig, die Entwicklung und Sicherung von Qualität als Prozess zu verstehen und nicht als einen einmaligen Effort, auf dem man sich dann ausruht.

Die Diskussion über die Qualität in Heimen sei keinesfalls eine Erfindung der 90er-Jahre, die Institutionen würden also in dieser Hinsicht nicht bei Null anfangen. Zahlreiche qualitätssichernde Elemente seien bereits vorhanden, be-

“**Neu ist der Anspruch, die Qualität zu objektivieren und Nachweise zu erbringen.**”

tonte Mösle, neu sei der Anspruch, die Qualität zu objektivieren und Nachweise zu erbringen. Dabei fehlten allerdings vielerorts die Kontrollinstrumente und die Systematisierung dieser Elemente. Überhaupt könne ein «Heimprodukt» oft nur schwer beurteilt werden. Kennzahlen wie Betreuer pro Bewohner oder Gruppengrösse, Pflichtenhäfte und Organigramme seien dabei noch leicht zu erfassen und festzulegen. Doch: Ist die Kundenzufriedenheit in Heimen mit einer «Laissez-faire-Kultur» am grössten? Ist die pädagogische Qualität quantifizierbar?

Nach den Erfahrungen von Hansueli Mösle bekennen sich alle Heime zu Anstrengungen und Leistungsverbesserungen. Entscheidend ist dabei für ihn, dass die Verantwortlichen den politischen Auftrag, die Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppe und die Qualitätsmerkmale ihrer

Leistungen kennen und ferner ein Mindestmass an Qualitätsstandards festlegen können. Eigenschaften wie Flexibilität, Produktivität, Kostenbewusstsein, Anerkennung, Identifikation und Respekt vor der Umwelt führten in jedem Fall zu Zufriedenheit im weitesten Sinn.

### «Blind und unhinterfragt»

Für den provokativsten Teil des Tages war Philipp Schneider von der ID Fabrik zuständig. Der Titel seines Referats «Qualität entwickeln oder sichern?» liess noch keine Fundamentalkritik an irgend etwas erahnen. Seine drei einleitenden Thesen waren da schon aussagekräftiger:

1. Obwohl noch nie so viel über Qualität gesprochen worden ist, findet im Non-Profit-Bereich ein ständiger Qualitätsabbau statt.
2. Die Diskussion um Qualität wird dazu missbraucht, indirekt Rationalisierungen und Kostensenkungsprogramme durchzuführen.
3. Viele Organisationen zertifizieren ihre Dienstleistungen, nicht weil sie besser sein wollen, sondern weil sie ein (angeblich) gutes PR-Angebot brauchen.

Das waren dann doch deutliche Kontraste zu den übrigen Aussagen dieses Vormittags. Schneider prangerte die seiner Ansicht nach irre Annahme an, dass das am besten rentierende Heim die beste Qualität biete. Die Qualitätsdiskussion laufe in die Richtung, dass alle so gut sein wollen, wie nötig und wie vorgeschrieben und nicht so gut wie möglich

### “Zertifizierte Qualität ist etwas Zusätzliches.”

oder am besten. Er verglich die aktuellen Qualitätsvorstellungen im Non-Profit-Bereich mit dem Taylorismus in Amerika vor gut hundert Jahren: Arbeitsabläufe würden gestrafft und neu festgelegt, Arbeitsmethoden bestimmt, Zeiten vorgegeben, die Planung getrennt und der Leistungslohn eingeführt.

Mit der Zertifizierung seien ganz falsche Erwartungen nach besserer Arbeit für Behinderte oder gezielteren Spendengelder für die Hilfswerke verbunden. Zertifizierte Qualität sei etwas Zusätzliches, nichts Selbstverständliches mehr, denn was selbstverständlich ist, müsse nicht zertifiziert werden. Verordnete Qualität werde nie funktionieren, war der Referent überzeugt, es könnten dadurch allerhöchstens strukturelle Veränderungen vorgenommen nicht aber

qualitative Verbesserungen erreicht werden. Bei all dem gab Philipp Schneider am meisten zu denken, «wie problemlos, blind und unhinterfragt die Vorgaben und Anforderungen von den Heimverantwortlichen angenommen werden».

Ganz unhinterfragt wurden die Ausführungen des Referenten vom Plenum nicht hingenommen, wie einige kurze, kritische Fragen zeigten.

### Die ökonomisch-sozialen Spannungen

Fridolin Herzog, der Leiter der Abteilung Fort- und Weiterbildung an der Höheren Fachschule für Sozialpädagogik Luzern, sprach über seine Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung und die Zusammenarbeit mit der ID Fabrik, im Laufe derer «im technisch-administrativen Bereich spürbare Verbesserungen realisiert wurden» und der «Marktauftritt» professionalisiert worden sei. Bei der Frage, was denn Qualität in unserem Verständnis überhaupt bedeuten soll, geht es Fridolin Herzog, und sicher nicht nur ihm, wie dem Philosophen und Kirchenlehrer Augustinus im vierten Jahrhundert: «Wenn niemand mich danach fragt, weiss ich es; wenn ich es dem Frager erklären will, weiss ich es nicht.» Qualität werde bestimmt durch die Faktoren Mensch und Zeit und sei ein relationaler Begriff, der sich immer auf ein Drittes beziehe, ein Leitbild etwa, ein Konzept, eine Aufgabe oder ein Ziel.

Herzog unterstrich die Tradition der Qualität in der sozialen Arbeit, wo schon seit Jahrzehnten Massnahmen und Qualitätskontrollen angewandt würden. Während der heutigen «Qualitätsoffensive» kann es für ihn somit lediglich darum gehen, die vorhandenen spezifischen Instrumente aus der Sozialarbeit (Fallbesprechungen, psychosoziale Diagnose, Teamarbeit, Selbstreflexion,...) durch betriebswirtschaftliche Methoden zu ergänzen.

Zwischen Ökonomie und sozialen Einrichtungen gäbe es permanente Spannungen, führte Herzog weiter aus. Der Auftrag der sozialen Arbeit, das Ermöglichen, Unterstützen und Sichern von sozialer Integration bzw. das Vermeiden von sozialem Ausschluss und Ausgrenzung, sei mit den pauschalen Prinzipien einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung oder einer nach New Public Management geführten Produkte-Organisation nicht vereinbar. «Vergleiche sind möglich, manches auch zum Nutzen sozialer Institutionen übertragbar, aber es bleiben entscheidende Unterschiede.»

Er knüpfte zumindest in einem Punkt an seinen Vorredner an und ärgerte sich ebenfalls darüber, «wie unkritisch man-

che Leute irgendwelche technizistischen Rezepte aus der Hand von gewissen einseitig betriebswirtschaftlich orientierten Qualitätsmanagement-Ingenieuren, die sich auf diesem lukrativen Markt tummeln, fressen». Er ortete ein mangelhaftes professionelles Bewusstsein als Grund für solches Verhalten. Dass die Qualitätsdiskussion in der sozialen Arbeit notwendig und überfällig ist, steht für ihn dabei ausser Frage. «Ich frage nur nach der Qualität von Qualitätsmanagement und -entwicklung selbst! Denn eines steht fest: Wenn solche Systeme von oben herab verordnet werden und dabei das Prinzip ‚Die Betroffenen zu Beteiligten machen‘ missachtet wird, so sind diese ‚für die Füchse‘, oder noch schlimmer: ‚für die Wölfe‘, die wir

### “Zwischen Ökonomie und sozialen Einrichtungen gibt es permanente Spannungen.”

schon von weitem aus ihrer sozialen Steppenlandschaft heulen hören.»

Nach einem Blick auf die Uhr bedauerte er, dass die Zeit nicht mehr reichte, «eine moderne Geschichte, gespiesen aus dem Fundus der antiken Kultur Griechenlands» vorzulesen, die Geschichte der drei Schwestern der Qualität, der Schönheit, der Wahrheit und der Güte. – Ein bedauerlicher Qualitätsmangel der Veranstaltung, wie er schmunzelnd anfügte.

Es wurde, dies zur Verteidigung der Veranstalter, immerhin genügend Zeit eingeplant, die Vorträge durch Szenen der Strassenfeger aufzulockern. Die Qualitätsdiskussion scheint in der Strassenreinigung nicht minder engagiert geführt zu werden und einschneidend zu sein als im Heimwesen. Welche Veränderungen sich da ankündigen: Neue Bessen, neue Strukturen und teure Kameras, um die Effizienz von Arbeit und Material laufend überprüfen und auswerten zu können. Die gesteigerten Ansprüche an die Effizienz lösten bei den Strassenfegern zwar gelegentliches Murren aus, bei ihren Vorgesetzten aber kaum kritische Fragen.

### Und das Personal?

Susanne Stählin, Sozialpädagogin und Mitglied der Arbeitsgruppe «stationäre Einrichtungen» beim VPOD, beschloss den Vortragsteil mit Gedanken über die Rolle des Personals in der Qualitätsentwicklung. «Die Angestellten reagieren auf Qualitätsmanagement und -entwicklung entweder begeistert, uninter-



essiert oder skeptisch.» Personalverbände und Gewerkschaften seien skeptisch, aber nicht grundsätzlich ablehnend. Qualitätsmanagement werde gerne, aber fälschlicherweise, als Sache der

**“Qualität ist die Übereinstimmung mit bestimmten Spezifikationen.”**

Führung angesehen, dabei setze es einen sorgfältigen Umgang mit den Mitarbeitern zwingend voraus. Beim Definieren, Nachweisen und beurteilbar machen von Qualität geht es für Susanne Stählin um sensible Bereiche, wo Mitarbeiter unbedingt mitentscheiden müssen. Sie ist überzeugt, dass jene Heime erfolgreich sind, die bei der Standardsetzung die Mitarbeiter miteinbeziehen, die bereit sind, über Hierarchien und Interessengruppen hinaus miteinander zu reden.

Im Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung unterschied sie drei Entwicklungsphasen, in denen das Personal miteinbezogen werden müsse, die Einführung und Motivation (1), die Entwicklung eines Kundenbegriffs (2) und die Definition der Qualitätsstandards (3). Da das Qualitätsmanagement die Bürokratie vergrössere, würde die Bereitschaft des Personals zur Mitarbeit gesenkt, wenn der Sinn von Aktivitäten nicht klar sei. Die Einführung einer zumindest teilweise neuen Diskussion für Sozialtätige beurteilt aber auch Stählin als positiv. Es müssten sich alle in die Lage anderer hineinversetzen können, und Mitarbeiter könnten lernen, die Kosten für ihre Aktivitäten selber zu berechnen.

Entwicklung von Qualität ohne Mitarbeit des Personals ist für Susanne Stählin jedenfalls undenkbar, und sie ist überzeugt, dass die Resultate für alle Beteiligten erfreulich sind, wenn das Personal in die Diskussion und die Entscheidungen miteinbezogen wird.

### Ein grosser Anbietermarkt

Der Nachmittag stand im Zeichen der Anbieter von Qualitätssicherungs- und -entwicklungssystemen. Dass mit der Entwicklung rund um die Qualitätsdiskussion auch ein riesiger Anbietermarkt entstanden ist, zeigte sich an den nicht weniger als acht Firmen, darunter die ID Fabrik selbst, aus fast allen Landesteilen, die an Ständen in den Pausen und in einer Kurzpräsentation gleich nach dem Mittag um das Interesse der Anwesenden buhlten. Die Plattform war zweifellos geeignet, sich einem interessanten

Publikum zu zeigen. Die Anbieter führten je zwei Workshops durch, in denen sie einen kleineren Kreis von Teilnehmern mit ihren Ideen und ihrem Angebot vertraut machen konnten. Diese Workshops im kleineren Rahmen stellten eine gute Ergänzung zu den vormittäglichen Referaten dar. Die Menge war kleiner und die Sichtweise eine andere, konkretere und ökonomischere.

Ein kurzes Plenum bildete den Abschluss der vielfältigen Veranstaltung. Erfreulicherweise blieb nun doch noch genau die Zeit übrig, die Fridolin Herzog benötigte, das Forum mit der Geschichte von den drei Schwestern der Qualität zu beenden. Das qualitative Manko der fehlenden Zeit während der Referate war gottlob auch noch aufgehoben.

### Die drei Schwestern der Qualität

Vor langer, langer Zeit lebten in den Welten über unseren Himmeln drei Schwestern. Ihre Namen waren *Schönheit*, *Wahrheit* und *Güte*. Sie lebten dort in völliger Harmonie und Einheit zusammen – bis sie eines Tages auf die sich entwickelnde menschliche Kultur unten auf der Erde hinabschauten. Und sie bemerkten, dass sie dort gebraucht wurden.

Schwester *Schönheit* hatte den Eindruck: «Die Künste brauchen mich! Ich muss die Poeten, Maler, Musiker und Bildhauer inspirieren, damit es ihnen gelingt, die Seelen zu verfeinern und zu reinigen.»

Schwester *Wahrheit* meinte: «Die Wissenschaften brauchen mich, damit sie ihr Ziel erreichen können, nämlich die Menschen vom Aberglauben zu befreien und ein genaues Bild von der Welt zu schaffen, das dem technischen Fortschritt dienlich ist!»

Schwester *Güte* schliesslich dachte: «Ich werde von der Religion gebraucht! Ich muss Moral und Glauben zusammenfügen und diesen egoistischen Sterblichen auf Erden Verantwortung beibringen!»

Das veranlasste die drei Schwestern, ihre himmlische Heimat aufzugeben und auf die Erde hinabzusteigen, um den Menschen diese drei Gedankenströmungen näherzubringen und sie darin zu unterstützen, das zu entwickeln, was Kultur genannt wird. Zunächst arbeiteten sie zusammen und begleiteten die Völker der Antiken Welt, bei denen Religion, Wissenschaft und die Künste sich gegenseitig ergänzten und dienten. Aber langsam entwickelten sie sich auseinander.

Jede der Schwestern zog eine eigene Gefolgschaft an sich, mit der zusammen sie eigene Ideen, Ideale und sogar je eigene Sprachen entwickelten. Über mehrere Jahrhunderte hinweg verfolgten die drei Schwestern mit ihren jeweiligen Gefolgschaften ihre eigenen Wege, und sie verloren sich dabei aus den Augen. Bei den selten gewordenen Zusammentreffen gelang es ihnen immer weniger, ihre Gedanken, Gefühle und Intentionen verstehen zu können. Ihre frühere Einheit war zusammengebrochen, sie lebten und arbeiteten in verschiedenen, getrennten Welten. Zunehmend ging es ihnen so, dass sie sich bei den grossen Auseinandersetzungen, die unter der Menschheit ausgebrochen waren, auf entgegengesetzten Seiten wiederfanden.

Jede der drei Schwestern hatte in ihrem Einflussbereich grossartigen Erfolg. Aber als die landwirtschaftlich geprägten Zivilisationen immer mehr von den industriellen und technischen Entwicklungen abgelöst wurden, gewann die Wissenschaft mehr und mehr Einfluss und Prominenz, und Schwester *Wahrheit* wurde bezüglich der menschlichen Angelegenheiten mehr Autorität und Kompetenz zuerkannt als ihren beiden Schwestern.

Viele Menschen folgten, soweit es ihr alltägliches Leben anging, zwar durchaus den Empfehlungen, die Schwester *Güte* ihnen gab. Aber immer häufiger interpretierten sie deren Lehren auf ihre ganz persönliche Weise. Soweit es die Güter und Dienstleistungen anging, die sie einander abkauften, achteten sie durchaus noch auf eine Art von Schönheit, die aber oft nicht mehr war als eine

**“Qualität bedeutet, den Kunden zu befriedigen und zu erfreuen.”**

eher oberflächliche Attraktivität. Langsam empfand jede der drei Schwestern ein gewisses Gefühl von Enttäuschung über das, was jede von ihnen – aber eben nur alleine – zu erreichen imstande war. Sie wünschten sich wieder mehr Kontakt miteinander.

Es war gegen Ende des 20. Jahrhunderts, als sie zur Übereinkunft fanden, sich wieder einmal zu treffen und ihre Anliegen zu diskutieren. Sie beschlossen, zusammen essen zu gehen. Allerdings hatten sie sich zwischenzeitlich so sehr entfremdet, dass sie sich nicht auf ein für alle zufriedenstellendes Restaurant einigen konnten. So liessen sie das Los darüber entscheiden, und Schwester *Schönheit* gewann.

Das Restaurant, das sie auswählte, war wunderschön dekoriert, die Kellner höchst charmant, und das Essen köstlich. Dennoch hatten die beiden anderen Schwestern etwas auszusetzen: «Einige der Angebote auf der Speisekarte gab es ja gar nicht», klagte Schwester *Wahrheit*. «Und darüber hinaus bringen sie den Kaffee nicht zusammen mit der Nachspeise, worum wir sie doch gebeten hatten. Dann haben sie noch falsch zusammengerechnet, und wir hätten zuviel bezahlt, wenn wir nichts bemerkt hätten.» «Mir hat es gut geschmeckt», bemerkte Schwester *Güte*, «aber ich würde doch noch gerne wissen, unter

“**Qualität ist ein ethischer Ansatz, der für alle Managementbereiche gebraucht wird.**”

welchen Bedingungen die Kälber aufgewachsen sind, um so ein wunderbares weisses Fleisch zu liefern. Ausserdem haben die so viel Fett und Zucker benutzt, dass es sicher ziemlich ungesund war.» «Gut», sagte Schwester *Schönheit*, «dann lasst uns doch für morgen ein besseres Restaurant finden.»

Am nächsten Abend trafen sich die drei Schwestern in einem sehr viel einfacheren und billigeren Restaurant, das Schwester *Wahrheit* ausgesucht hatte. Überall an den Wänden und auch in den Speisekarten gab es Fotos der Menus, die man bestellen konnte, und überall standen auch Nummern dabei, um das Bestellen einfach und akkurat bewerkstelligen zu können. Die Bedienungen trugen kleine elektronische Kärtchen, um die Bestellungen eingeben und die Rechnung peinlich genau ausgeben zu können. Alles geschah höchst effizient und präzise. Aber Schwester *Güte* bemerkte dennoch: «Das Personal schien mir sehr gestresst, sie wirkten so gehetzt, als wären sie deutlich unterbesetzt. Nach meinem Eindruck hat das Management nur auf die Kosten geschaut. Wahrscheinlich hat die Bedienung deshalb so deutlich darauf hingewiesen, dass das Trinkgeld nicht inbegriffen ist. Die brauchen es offensichtlich, um überhaupt überleben zu können.» «Und darüber hinaus waren sie wirklich sehr unfreundlich», fügte Schwester *Schönheit* hinzu. «Die Pflanzen waren aus Plastik, die Tischdecken verdreht, und dann lief die ganze Zeit immer die gleiche Country-Musik.

Am dritten Abend trafen sich die drei Schwestern in einem kleinen vegetari-

schen Restaurant, in das Schwester *Güte* eingeladen hatte. Es war erst kurz davor von einer Selbsthilfegruppe von Arbeitslosen eröffnet worden. Das Interieur war aus recykelt Holzresten angefertigt worden. Besitzer des Restaurants war eine Wohlfahrtsorganisation, die die Gewinne guten Zwecken zuführte. Aber auch hier waren die Gäste kritisch. Schwester *Wahrheit* etwa meinte: «Der Wein mag ja aus biologischem Anbau stammen, aber er war nicht richtig gekühlt. Und obendrein haben sie mir rohe Zwiebeln in den Salat getan, obwohl ich ausdrücklich gesagt habe, dass ich dies nicht will.» Schwester *Schönheit* merkte an: «Das Essen war wahrscheinlich sehr gesund, dafür aber ziemlich geschmacklos, nicht nur wegen der rohen Zwiebeln. Und es wurde auch ziemlich unattraktiv dargeboten und serviert.»

Die Erfahrungen, die die drei Schwestern in den Restaurants machten, spiegelten die Erfahrungen, die sie in ihrer jeweiligen Arbeit mit den Menschen gemacht hatten und führten immer zur Frage: Was ist eigentlich Qualität?

«Qualität», sagte Schwester *Wahrheit*, ist die Übereinstimmung mit bestimmten Spezifikationen.» Schwester *Schönheit* erwiderte: «Qualität bedeutet, den Kunden zu befriedigen und zu erfreuen.» Schwester *Güte* fügte hinzu: «Qualität ist ein ethischer Ansatz, der für alle Managementbereiche gebraucht wird.» Und dann meinte sie noch: «Statt über unsere unterschiedlichen Definitionen zu streiten, sollten wir doch vielleicht versuchen, herauszufinden, was hinter ihnen steckt. Das könnte uns möglicherweise helfen, etwas vom gemeinsamen Verständnis wiederzuentdecken, das wir vor langer Zeit einmal teilten.»

Das taten sie dann auch. Im Gespräch, das sich zwischen ihnen entwickelte, kamen sie auf den Gedanken, dass alle menschlichen Unternehmungen

von allen diesen drei Bezugspunkten aus beurteilt und begleitet werden sollten. Und sie fassten den Entschluss, allen Leitern, Führern, Managern und Verantwortlichen überall auf Erden die folgenden Fragen zu stellen:

Aus Sicht der *Schönheit*: Sind Deine Produkte und Dienstleistungen denn attraktiv, dankenswert und ästhetisch? Machen sie Deinen Kunden auch Spass und bereiten sie ihnen Vergnügen? Sind Deine Beziehungen zu ihnen kooperativ, und sind die Menschen, mit denen Du arbeitest, dabei auch glücklich?

Aus Sicht der *Wahrheit*: Sind Deine Ergebnisse und die Arbeitsprozesse, die dabei eingesetzt werden, der Aufgabe entsprechend, verlässlich und nachvollziehbar? Versuchst Du dabei, dem profunden Stand des vorhandenen Wissens und Verstehens zu folgen, um dementsprechende Arbeitsstrukturen und -systeme einzuführen?

Aus der Sicht der *Güte*: Lässt Du in allem was Du tust immer Integrität, Fairness und Generosität walten? Übernimmst Du immer Verantwortung für die Konsequenzen all Deiner Aktivitäten, und versuchst Du immer sicherzustellen, dass diese Konsequenzen weder der Gesellschaft noch dem Planeten schaden, sondern beide bereichern?

Und alle gemeinsam: Versuchst Du wirklich, kontinuierliche Verbesserung, Lernen und Entwicklung bezüglich aller dieser drei Aspekte sicherzustellen?

Die drei Schwestern vereinten sich wieder. Zusammen bereisen sie heute die Welt und kommen vielleicht bald auch bei Ihnen vorbei...

Die Autoren Steve Briault und Georges Perry sind englische Unternehmensberater, die an einem EU-Forschungsprojekt für innovative Bildungsprozesse im Zeitalter der Globalisierung beteiligt sind.

Übersetzt und zur Verfügung gestellt wurde der Text von Hans Georg Bauer von der Gesellschaft für Auszubildendenforschung und Berufsentwicklung in München. ■

## NEUE HEIMLEITER

### Alters- und Pflegeheime

Alters- und Pflegeheim Falkenstein, Menziken

Therese Rickenbacher  
(offiziell ab 1. Dezember 1999)

Alters- und Pflegeheim Beatenberg, Beatenberg  
Altersheim Waldheim, Zug

Rosmarie Maurer  
Irmgard Meier-Reichmuth  
(ab November 1999)

Alters- und Pflegeheim Oberengadin, Samedan

Christian Flütsch + Margrit Capon

### Erwachsene Behinderte

Haus zur Stauffacherin, Zürich  
Wohnheim Birkenhof, Wolfhausen

Margrit Fischer  
Roger Gerber

### Kinder- und Jugendliche

Schulheim Linthkolonie, Ziegelbrücke  
Ausbildungsstätte Auboden, Brunnadern  
Fennergut Kinder und Jugendheim, Küsnacht  
Sozialpädagogisches Kleinheim «Heimetli», Sommeri

René Realini (ab 1. Januar 2000)  
Hans Schirmer  
Therese Kaltenrieder  
Roland Frey