Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 66 (1995)

Heft: 1

Artikel: Was bedeutet Entwicklung und Sicherung von Qualität? : Fortschritt bedeutet Entwicklung der Mitarbeiter

Autor: Küng, Max

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812524

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: 29.07.2025

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

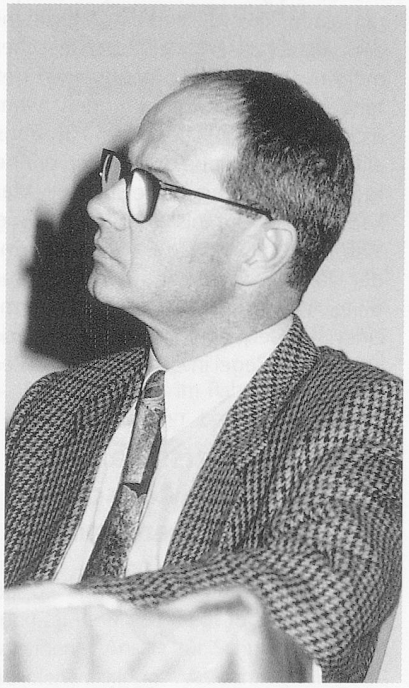
Was bedeutet Entwicklung und Sicherung von Qualität? *

FORTSCHRITT BEDEUTET ENTWICKLUNG DER MITARBEITER

Von Max Küng, Direktor am Lehrerseminar Rickenbach

Der Volksmund mutet Schulrektoren viel zu. Aber nicht in erster Linie Führungsqualitäten. Verwalter, vielleicht auch Administrator, treffen das Image besser. Und diese Beurteilung, meine Damen und Herren, gilt auch für Ihr Image als Heimleiterinnen und Heimleiter. Wir sitzen im gleichen Boot. Zu recht: Bei genauem Hinsehen finde ich bei Ihrer und meiner Aufgabe viele Ähnlichkeiten. Unabhängig vom Image.

1. Wir beschäftigen uns beide mit Menschen. Sie mit älteren, ich mit jüngeren.
2. Die Leute, mit denen wir es zu tun haben, leben in einem geschützten Raum. In diesem Schonraum sind sie nur für sich selber verantwortlich. Ihre Leute haben die Verantwortung im Erwerbs- und Familienleben hinter sich, meine vor sich. Für meine Studenten gilt für den «Ernst des Lebens» das «Noch nicht», für Ihre betagten Insassen das «Nicht mehr». Und bei beiden Personengruppen schafft in diesem Schonraum eine optimierte Infrastruktur gute Arbeits- respektive Lebensbedingungen.
3. Bei Ihnen und bei mir sind die Ziele vorgegeben: Lebensqualität für Betagte, Können und Wissen für zukünftige Volksschullehrerinnen und -lehrer.
4. Das Resultat unserer Arbeit kann nicht mit finanziellem Gewinn belegt werden. Wir können keine Rendite als Maßstab für unsere Leistungsqualität ausweisen. Im Vordergrund stehen Sachziele: Bei Ihnen Lebensqualität von Heiminsassen, bei mir Unterrichtskompetenz. Aber die Erwartungen und Bedürfnisse sind klar. Die Wünsche Ihrer und meiner Kunden lassen sich definieren. Deshalb ist für uns Qualität das, was Kundenwünsche befriedigt.
5. Wir führen beide Mitarbeiter mit ausgeprägten Wertvorstellungen. Ich denke an Erwartungen wie Freiräume, Selbständigkeit und Ungebundenheit. Wir führen Mitarbeiter, die sich teilweise mehr an Anerkennung und Nützlichkeit orientieren und weniger an materiellen Anreizen. Diese Mitarbeiter fordern uns. Kürzlich habe ich gelesen, dass eine solche Führungsaufgabe irgendwo zwischen einem Oberkellner und einem Dompteur anzusiedeln sei.



Max Küng: Führung ist immer auch Menschenführung. *Foto Werner Vonaesch*

6. Begriffe wie Management, Marketing und Effizienz sind bei Nonprofit-Organisationen nicht selbstverständlich. Sie prägen, wie bereits erwähnt, unser Image nicht. Wissenschaftliche Untersuchungen konzentrieren sich in der Regel auf Profitunternehmen. Die dabei gewonnenen Resultate lassen sich jedoch nicht einfach auf uns übertragen. Das soll keine Entschuldigung sein. Im Gegenteil, ich denke, es stimmt, dass in Nonprofit-Organisationen ein Management-Defizit besteht. Ein Defizit an Kenntnissen und Methoden. Mehr zu denken gibt mir jedoch die Tatsache, dass diese These durch uns selber gestützt wird. Durch einstellungs- und willensmässige Management-Barrieren. Ich schätze, dass Sie Beispiele kennen.

Meine Einleitung umreisst einerseits, wenn auch unvollständig, das Profil ihrer Tätigkeit. Anderseits belegt sie Gemeinsames unserer Arbeit als Führungskräfte. Wenn ich im Folgenden bei meinen Ausführungen auf eigene Erfahrungen zurückgreife, entstammen sie einem Umfeld, das dem Ihren ähnlich ist. Ich werde nun auf drei Fragen eintreten:

1. Was heisst denn eigentlich «Führen» in einer Nonprofit-Organisation?
2. Was bringt die 2Q-Methode uns als Führungsperson?
3. Was verlangt die Einführung der 2Q-Methode? Wo sind die Grenzen?

Vor allem bei der zweiten und dritten Frage werde ich mich stark auf eigene Erfahrungen abstützen. Seit zwei Jahren nämlich werden die Berufs- und Mittelschullehrer im Kanton Schwyz beurteilt. Lohnwirksam, mit dem 2Q-Modell.

Was heisst «Führen» in Nonprofit-Organisationen?

Ich ordne Ihr Heim und meine Schule den Nonprofit-Organisationen zu. Ich weiss, dass der Begriff negativ ist. Er sagt nicht, was unsere Institutionen sind, sondern was sie nicht sind. Sie sind nicht profitorientiert. Unser Zweck besteht darin, spezifische Bedürfnisse von Heiminsassen resp. Schülern zu befriedigen. Besser wäre deshalb der Begriff bedarfswirtschaftliche Organisationen, als Abgrenzung zu den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Nonprofit soll lediglich festhalten, dass wir andere Zwecke verfolgen und auch andere Rahmenbedingungen kennen.

In einem wesentlichen Punkt besteht zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen kein Unterschied: Mit unseren Sachzielen erbringen wir auch Leistungen, sei das bei der Betreuung älterer Menschen oder im Bildungsbereich. Für diese Leistungen benötigen wir Geld, Arbeitskräfte und eine Führung. *Eine Führung, die Ziele formuliert, Pläne erarbeitet, Entscheide fällt, Arbeitskräfte einstellt, einsetzt und motiviert, die Ziele und die Ergebnisse kontrolliert.* Nur wenn wir diese Führungsaufgaben wahrnehmen, funktioniert Ihr Heim,

* Referat gehalten anlässlich der Herbsttagung vom 9./10. November 1994 in Altstätten SG.

funktioniert meine Schule, erreichen wir unsere Ziele und erfüllen wir unseren Zweck. Ich halte als erstes fest:

> **Nonprofit-Organisationen benötigen ein Management und verlangen eine Führung.**

Ihre Heimleitungsaufgabe verlangt Sie als Führungsperson. Das gilt vor allem dann, wenn Sie es bei Ihren Vorgesetzten mit Milizleuten zu tun haben. Wenn ihre formalen Chefs fachlich Amateure und Sie der Profi sind. Das führt zur bekannten Hassliebe zwischen «Milizlern» und Spezialisten: Sie nährt sich aus der Einsicht, dass man ohne Profis nicht auskommt, und aus der Angst, dass man Ihnen ausgeliefert ist. Auch hier, denke ich, werden Sie um eigene Beispiele nicht verlegen sein.

Was von Ihnen als Führungskraft verlangt wird, wissen Sie: Effizienz, Marketing, Zukunftsorientierung, Organisationsentwicklung. Wir wissen aber beide auch, dass der Appell «Du sollst effizient sein», wenig nützt. Und dass der ernsthafte Beschrieb innovationsfördernder Massnahmen für Heimleiter vielfach eher spielerischen Charakter hat. Was heisst nun aber Führung, wenn wir nicht bei den aufgezählten Absichtserklärungen stehen bleiben? Ich bringe es auf einen einfachen Nenner: Führung heisst für mich Menschenführung. Schulführung verlangt von mir, das optimale Ausschöpfen der Talente meiner Hauptlehrkräfte, Lehrbeauftragten und Angestellten. Und ich betone jetzt: Nicht als blosses Mittel zum Zweck, sondern als Grundhaltung. Ich verstehe unter Führung eine Haltung, bei welcher der Mensch im Zentrum des Denkens, Fühlens und Handelns steht. Damit ist kein neuer Führungsstil angesprochen, keine neue Führungstechnik postuliert, aber eine konsequente Ausrichtung vorgegeben. Gefordert ist, dass bei allen Führungstätigkeiten der Mensch die zentrale Rolle spielt. Unabhängig von Aufgaben und Zielen, von Zeitdruck und von Führungstechniken: Zu führen sind immer Menschen. Ich halte als zweites fest:

> **Führung heisst Menschenführung.**

Was menschenorientierte Führung verlangt, wissen Sie auch. Das Thema ist nicht neu, und die Forderungen sind bekannt. Es bedeutet beispielsweise,

- dass Sie Ihre Mitarbeiter wirklich kennen; Namen allein genügen nicht;
- dass Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch dann verstehen, wenn Sie anderer Meinung sind;
- dass Sie zuhören, um den Partner zu verstehen;
- dass Ihre Gespräche Dialoge sind, bei denen sich der Partner ernstgenommen fühlt.

Was ich hier aufzähle, ist weder neu noch besondes originell. Vielleicht denken Sie, dass es für diese bekannten Hinweise weder Management- noch Psychologiekurse braucht, und schon gar nicht ein Referat knapp vor dem Mittagessen. Ich stimme Ihnen zu: Man muss ganz einfach Menschen gern haben und sie das spüren lassen. Ich drücke es einprägsam mit den vier M aus: Man muss Menschen mögen. Damit wäre eigentlich ein treffender Referatschluss gefunden, wenn nicht die Frage bliebe, ob im Führungsalltag Nächstenliebe genügt. Ich erinnere Sie an Forderungen wie Effizienz, Marketing und Organisationsentwicklung. Wie lassen sich diese Erwartungen mit der klaren Ausrichtung auf meine Mitarbeiter realisieren? Ich meine, nur mit einer konsequenten Personalentwicklung. In der Regel investieren wir viel Zeit

> **Man muss ganz einfach Menschen gern haben und sie das spüren lassen.**

und Geld in die Personalrekrutierung. Ich denke aber, dass wir das Schwergewicht vermehrt auf die Entwicklung des Personals legen müssen, auf die Förderung unserer Mitarbeiter. Wenn bei Ihrer Führungstätigkeit Qualifikations- und Laufbahngespräche ausbleiben, kann nach meiner Meinung nicht glaubwürdig von menschenorientierter Führung gesprochen werden. Weil sich Ihre Mitarbeiter nicht ernst genommen fühlen. Wenn Ihre Leute nicht spüren, dass von Ihnen viel erwartet wird, begnügen sie sich mit weniger. Und wenn Sie Leistungen nicht loben und Fehler nicht offen aussprechen, können Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht bestätigen und motivieren. Ich halte als drittes fest: Organisationen machen dann Fortschritte, wenn sich die einzelnen Mitarbeiter entwickeln. Die Lebensqualität in Ihrem Heim verbessert sich dann, wenn die Arbeit Ihrer Mitarbeiter besser wird. Ihre Begeisterung allein reicht nicht. Auch Vertrauen genügt nicht. Vertrauen gewinnen Sie durch Menschlichkeit, Fachkompetenz, vorbildliche Leistung, beispielhaftes Verhalten, durch Fürsorge für Ihr Personal. Verbesserungen im Heimalltag aber erreichen Sie nur durch eine konsequente Förderung und Entwicklung Ihrer Mitarbeiter. Vertrauen ist dabei

> **Organisationen machen dann Fortschritte, wenn sich die einzelnen Mitarbeiter entwickeln.**

eine entscheidende Voraussetzung. Und die 2Q-Methode, die Sie ansatzweise kennen, ist ein gutes Instrument. Damit komme ich zum zweiten Teil meines Referates.

Was bringt die 2Q-Methode uns als Führungsperson?

Was bringt mir als Schulleiter die 2Q-Methode? Eine Vorbemerkung: Segel kann man erst setzen, wenn man weiss, wohin die Fahrt führen soll. Das wissen wir. Wir wollen eine Schule, in der sich Menschen entfalten, arbeiten und wohlfühlen. Wir streben ein Klima an, in dem Schüler ernst genommen werden, in dem Eigenaktivität wichtiger ist als Verordnung von oben. Und wir suchen Transparenz im Umfeld, in das wir eingebettet sind. Nachbarn der Schule, Bürger und Steuerzahler im Kanton sollen wissen, was hinter den Mauern der Lehrerbildung geschieht. Zu dieser Durchlässigkeit gehört auch, dass wir nicht nur Arbeits-, sondern auch Lebensraum sein wollen. Studentinnen und Studenten müssen ihre Sorgen und Probleme vor Arbeitsbeginn nicht beim Schuleingang deponieren, um sie abends wieder mitzunehmen. Dann, wenn das «eigentliche Leben» wieder beginnt.

Sie haben sich während anderthalb Tagen mit Lebensqualität in Altersheimen beschäftigt. Was ich Ihnen soeben als unsere Ziele aufgezählt habe, soll Lebensqualität in unserer Schule schaffen. Nach meinen wohlklingenden Absichtserklärungen ernüchtert ein Blick in den Schulalltag: Erstrebtes und Gelebtes decken sich nicht. Vielleicht darf ich sagen: Auch bei uns nicht. Drei Beispiele sollen das verdeutlichen.

- Erstes Beispiel: Wir haben in der Lehrerschaft gegenseitige freiwillige Unterrichtsbesuche beschlossen mit dem Ziel, uns zu vernetzen und zusammen zu arbeiten. Resultat: Zwischen den

Lehrpersonen und Unterrichtszimmern bewege sich wenig.

- Zweites Beispiel: Während der Schulpraktika besuchen alle Lehrpersonen Praktikanten bei ihren Einsätzen. Der eigene Lehrauftrag soll als Teil der gesamten Lehrerbildung verstanden und der Kontakt zur Primarschule vertieft werden. Resultat: Besuche fanden statt, weil so beschlossen. Aber spürbare Verhaltensänderungen bildeten die Ausnahme.
- Drittes Beispiel: Allgemein- und Fachdidaktiker wünschen seit langem Teilpensen in der Primarschule. Sie möchten in der Praxis erleben, was sie lehren. Aus organisatorischen und vor allem finanziellen Gründen blieb es beim Wunsch.

Ich denke, dass es Ihnen leicht fällt, ähnliche Beispiele aus dem Heimbereich aufzuzählen. Vielleicht sogar mit ähnlich bescheidenen Resultaten. Ich wage die Behauptung, dass die Ursachen für die Differenz zwischen Ist- und Sollstand bei Ihnen und mir vergleichbar sind: Sie liegen zum Teil beim Personal, in meinem Fall bei der Lehrerschaft. Verharren ist bequemer als verändern: «Das haben wir schon immer gemacht», «Da könnte ja jeder kommen», «Und überhaupt . . .» Sie kennen diese motivierenden Einwände! Grenzen setzen auch finanzielle Engpässe nach dem Motto: «Bisher ging es auch ohne.» Und nicht zuletzt – mea culpa – liegen die Gründe beim Unvermögen der Führung, Ziele durchzusetzen. Vielleicht auch, weil taugliche Kontrollinstrumente fehlen.

Die Ausgangslage ist wenig berauschend. Tröstlich bleibt die Feststellung, dass wir uns damit offenbar irgendwo im Durchschnitt des helvetischen Führungsalltags bewegen. Weit entfernt von hochgesteckten Vorstellungen. Was bringt mir, und ich denke auch Ihnen, in dieser Situation das 2Q-Modell? Zuerst einmal Bekanntes: Es verlangt vom Mitarbeiter klare Ziele für eine bestimmte Arbeitsperiode. Zielsetzungen bedeuten seit langem sicher auch bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Selbstverständlichkeit. Wir alle beherrschen das Formulieren von Zielen. Aber: Wir werden nicht an Formulierungen gemessen, sondern an Resultaten. Wir vergessen gerne, dass Realisieren wichtiger ist als geistige Höhenflüge. Und wir wissen alle, dass uns in vielen Situationen das schnell Machbare weiterbringt als das entfernt Wünschbare. Hier setzt das 2Q-Modell an: Es bringt, und das war mindestens in meinem Führungsalltag neu, eine Verpflichtung.

Die Verpflichtung zur Realisierung der gesteckten Ziele und die Verpflichtung zur gemeinsamen Auswertung. Das Ziel, das sich Ihre Mitarbeiter setzen, muss in der festgelegten Zeit mit der definierten Qualität erreicht werden. Das Resultat ist in der abgesprochenen Form zu belegen, und gemeinsam wird gewertet. Mit dieser Verpflichtung realisieren wir, was wir schon lange ralisieren wollten. Ich zeige das mit den Beispielen von vorher:

- Erstes Beispiel: Wir erklären in der Lehrerkonferenz gegenseitige Unterrichtsbesuche für alle als verbindlich. In einer internen Fortbildung einigen wir uns auf die Art der Besuche und die Form der Auswertung.

„Das Ziel, das sich ihre Mitarbeiter setzen, muss in der festgelegten Zeit erreicht werden."

- Zweites Beispiel: Wir erarbeiten den Rahmen für «Praktikantenbesuche». Gemeinsam definieren wir Ziele und Beurteilungskriterien. Individuell und gemeinsam werten wir die Besuche aus.
- Drittes Beispiel: Im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung beantragen wir Finanzen für Primarschuleinsätze der Didaktiklehrer. Mit der unerschütterlichen Überzeugung, dass fördern hie und da etws kosten darf.

Bei der inneren und äusseren Verpflichtung zu Resultaten liegt für mich ein entscheidener Ansatz für Schulführung und Schulentwicklung. Was damit gemeint ist, zeigt Ihnen eine Auswahl von Aktivitäten aus den ersten zwei Qualifikationsjahren:

- Eine Psychologin erprobte neue Prüfungsfomen und stellte die Resultate Interessierten zur Verfügung.
- Eine Kollegin und ein Kollege erarbeiteten ein Konzept «Interkulturelle Erziehung in der Lehrerbildung». Sie leiteten auch die anschliessende Fortbildung für die ganze Lehrerschaft.
- Eine Gruppe erstellte ein Programm für die Fortbildung der Praktikumslehrer. Wir stehen jetzt mitten in der Pilotphase mit sehr guten Resultaten.
- Ab dem laufenden Schuljahr führen wir schrittweise das Programm «Lerntechnik in der Lehrerbildung» ein. Eine Kollegin hat während eines Jahres die Vorarbeiten geleistet.
- Drei Ausstellungen junger Künstlerinnen und Künstler in der Schule waren auch der Öffentlichkeit zugänglich.
- Theater, Konzerte und Musicals, eine Auswahl, die ich fortsetzen könnte.

Ich stelle fest, beinahe etwas beschämt, dass wir dank der Verpflichtung in den letzten zwei Jahren mehr erreicht haben als zuvor. Mit einem vertretbaren Zeitaufwand auf meiner Seite: *Anregen zu Neuem, motivieren von Unschlüssigen, informieren über ähnliche Absichten, und ganz entscheidend, Erfolgskontrollen.*

Gegenüber früher stelle ich bei der Arbeit mit der 2Q-Methode weitere Unterschiede fest:

- *Beurteilt wird das Erfüllen konkreter Ziele und nicht das Übereinstimmen mit allgemeinen Qualifikationskriterien.* Damit lösen sich die Mitarbeiter von der Differenz zwischen einem kompletten Tugendkatalog und dem fehlerhaften Arbeitsalltag. Eine Differenz, die für viele zum Dauerzustand und damit zur Dauerbelastung wird. Die Fehler wechseln zwar, die Summe der Fehler aber bleibt konstant. Wir kennen die Bilder von Mitarbeitern, die an der Differenz zum Ideal zerbrechen und enttäuscht und ermüdet resignieren. Ziele, die erreicht werden, motivieren. Sie stärken das Selbstvertrauen und machen Mut. Maßstab wird das Überspringen jener Lattenhöhe, die ich selber wähle. Das schliesst den Blick auf weltmeisterliche Höhen nicht aus. Aber der Abstand zum Ideal wird nicht zum Massstab für mein Selbstvertrauen.
- *Die 2Q-Methode bringt neue Vorschläge und neue Ideen.* Ich denke an Hinweise für Studienwochen, interne Fortbildungen, an Vorschläge für organisatorische Verbesserungen und für finanzielle Einsparungen. Konkrete Vorgaben verpflichten. Aus dieser Bildung ergeben sich Anregungen. Erfahrungen zeigen, dass 20 bis 30 Prozent der Mitarbeitervorschläge neue Ideen enthalten. Vieles versandet. Einiges aber bleibt: Interkulturelle Erziehung als Jahresthema, im Stundenplan verankerte Lerntechnik, Fortbildung der Praktikumslehrer. Das sind Meilensteine in unserer Schulentwicklung. Idee und Stosskraft kommen von der Basis, mir als Schulleiter bleiben die Steuerung und die Erfolgskontrolle. Ich stelle mir vor, dass auch in Altersheimen Material gespart werden kann, Prozesse einfacher ablaufen können und Arbeitsplatzverbesserungen möglich sind. Auch bei Ihnen dürfte gelten, dass direkt Betroffene oft die Situation besser einschätzen als Vorgesetzte. Das 2Q-Modell ermöglicht, offen und direkt über Verbesserungen zu sprechen. Die Praxis macht den Vorgang zur Selbstverständlichkeit und verkleinert damit heikle Autoritätsprobleme.

- *Die Gesprächskultur verbessert sich.* Die Vereinbarung über die Ziele und die Auswertung der Resultate unterscheiden sich vom Kollegengespräch irgendwo im Schulhaus: Ich lade schriftlich ein, die Traktanden sind bekannt, Unterlagen liegen vor, das Gespräch ist strukturiert. Ich empfinde es als angenehm, dass ich die Mitarbeiter nicht mit dem Aufgebot zur Qualifikation überraschen muss. Die Termine sind seit langem fixiert, die Gesprächspunkte bestimmt. Ich erlebe, dass der vorgegebene Gesprächsrahmen eine Distanz zu informellen Kontakten schafft. Je klarer die Abgrenzung, desto leichter lassen sich auch sensible Gesprächspunkte anschneiden. Je formeller der Rahmen, desto weniger belasten harte Diskussionen das kollegiale Verhältnis. Ich spüre auch, dass geglückte Gespräche Vertrauen schaffen, das den informellen Kontakten eine neue Qualität gibt. Ich diskutiere dank der 2Q-Methode heute mit Kolleginnen und Kollegen Probleme, die früher aus verschiedenen Gründen unerwähnt blieben.

Wir schlossen den ersten Teil mit der Feststellung, dass Organisationen dann Fortschritte machen, wenn sich die einzelnen Mitarbeiter entwickeln. Im zweiten Teil zeigte ich Ihnen, wie Mitarbeiter mit der 2Q-Methode an sich arbeiten können: Individuell, autonom und ungebunden. Im dritten Teil komme ich auf die Voraussetzungen zu sprechen. Ich streife damit auch die Grenzen.

Was verlangt die 2Q-Methode? Wo sind die Grenzen?

- Es braucht zuerst einmal Heimleiter, die von den Chancen, die das Modell bietet, überzeugt sind. Heimleiter, die in ihrer Aufgabe mehr sehen als den reibungslosen Alltag, das Vermeiden von Konflikten, die ungestörte eigene Arbeit. Heimleiter aber auch, und das scheint mir entscheidend, die sich nicht als Polizisten, sondern als Moderatoren verstehen. Ich habe erlebt, dass Qualifikation Mitarbeiter verunsichert (und nicht die schlechtesten!). Ich versuche das, wenn das Fördermodell langfristig nicht zur Belastung werden darf, sind vor allem zu Beginn weiche Formen notwendig. Ich empfehle Ihnen eine sorgfältige Einführung und einen Einstieg, der durch Vertrauensvorschuss geprägt ist. Nach zweijähriger Erfahrung versichere ich Ihnen, dass ein ungestilltes Liebesbedürfnis das falsche Motiv für die Einführung des 2Q-Modells ist.
- Die Einführung verlangt als zweites Mitarbeiter, die bereit sind, persönliche Berufsstrategien und Wertstrukturen in Frage zu stellen. Ihr Personal muss Erlebtes und Bewährtes hinterfragen, ohne dabei den Boden unter den Füssen zu verlieren. Das fordert vor allem die älteren Mitarbeiter. Bei uns kann ich die Widerstände bei erfahrenen Lehrpersonen zum Teil nur schwer abbauen. Jüngeres und neues Personal findet sich mit der Situation rasch zurecht.
- Drittens: Behörden und Vorgesetzte dürfen ihre Aufgabe mit der Einführung des 2Q-Modells nicht als erledigt betrachten. Sie benötigen als Führungskraft Unterstützung, die dem Fördercharakter des Modells gerecht wird. Fördern verlangt Massnahmen, Massnahmen kosten Geld. Nur mit diesem Tatbeweis wird das 2Q-Modell mehr als ein blosses Imitieren von Praktiken aus Industrie und Wirtschaft.
- Als letztes ist bei allen Beteiligten die Einsicht wünschbar, dass das 2Q-Modell nicht «einfach so» ein neues Heimklima und eine neue Lebensqualität bewirkt. Beim glücklichen Zusammentreffen positiver Faktoren kann daraus Heimentwicklung, Profilierung und mehr Autonomie erwachsen. Aber dem Glück müssen Sie nachhelfen.

Der Kanton Schwyz kennt die lohnwirksame Lehrerbeurteilung. Das heisst, dass die Qualität der erbrachten Leistung über eine lohnmässige Beförderung entscheidet. Ich habe dazu eine klare Meinung: Fördern, wie es dieses Modell zulässt, und Lohnwirksamkeit vertragen sich schlecht. Warum? Das 2Q-Modell ist, ich habe das dargelegt, ein Förderungsinstrument für den einzelnen Mitarbeiter und den Betrieb als Ganzes. Entscheidend sind die persönlichen Ziele und, mindestens teilweise, die Selbstbeurteilung. Beides wird wirksam bei einem Vertrauensverhältnis, das auch Fehler und Mängel zulässt. Lohnwirksamkeit erschwert das. Die erhoffte Beförderung beeinflusst die Zielsetzung, beeinflusst die Selbstbeurteilung, beeinflusst Ihre Rolle als Beurteiler, weil Sie über die Beförderung entscheiden. Ich bin aus diesen Gründen überzeugt, dass das 2Q-Modell durch Lohnbezug wesentlich an Wirksamkeit verliert. Nun, es funktioniert auch so. Den Beweis erbringe ich selber. Aber der Kompromiss ist schwierig und besteht darin, den Kuchen so zu teilen, dass jeder glaubt, er bekomme das grösste Stück.

Ich komme zum Schluss. Ihr Heim, meine Schule, machen dann Fortschritte, wenn sich unsere Mitarbeiter entwickeln. Mit dem 2Q-Modell erreichte ich dieses Ziel. Es schafft und sichert Qualität, fördert die Gesprächskultur, bringt neue Ideen. Mit dem 2Q-Modell entwickelt sich deshalb die ganze Organisation. Aber das 2Q-Modell vollbringt keine Wunder. Es ist ein Führungsinstrument unter vielen. Ein wirksames, wenn Sie es mit psychologischem Geschick, Verantwortung und Überzeugung anwenden. Perikles hat gesagt:

> **„Jedes System geht an seiner Übertreibung zu Grunde."**

Ich wünsche Ihnen das notwendige Fingerspitzengefühl. ■

Vorankündigung an Kinder-/Jugendheime und deren Leitungen und Mitarbeitende

Der Fachverband «Kinder/Jugendliche» des Heimverbandes Schweiz führt seine erste Fachtagung durch zum Thema

«QUALITÄTSSICHERUNG»

Datum: 5. Mai 1995
Durchführungsort: Casino Zürichhorn, Zürich

Reservieren Sie sich diesen Termin schon heute. Das Detailprogramm erscheint in der «Fachzeitschrift Heim» 3/95. Allen Mitgliedern – Institutionen und Personen – aus dem Kinder-Jugendheimbereich werden die *Tagungsunterlagen automatisch* im März zugestellt.

Heimverband Schweiz
Fachverband «Kinder/Jugendliche»