

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	67 (1996)
<b>Heft:</b>	7
<b>Artikel:</b>	Ein Qualifikationssystem, aber keine Ranglisten : das Qualifizieren von Mitarbeitern. 4. Teil, Erfahrungen und Konsequenzen
<b>Autor:</b>	Holderegger, Peter
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-812462">https://doi.org/10.5169/seals-812462</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:** 29.01.2026

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

Ein Qualifikationssystem, aber keine Ranglisten

# DAS QUALIFIZIEREN VON MITARBEITERN\*

## Erfahrungen und Konsequenzen

Von Peter Holderegger, dipl. Heimleiter, Aarau

**Das Projekt ist bis zum heutigen Zeitpunkt nicht abgeschlossen. Zusammenfassend kann ich aufgrund der bis jetzt gemachten Erfahrungen nur positive Schlüsse aus dieser Arbeit ziehen. Die sehr interessierte Mitarbeit des Kaderpersonals hat mich freudig überrascht. Viele haben aus dieser Arbeit ganz neue Erkenntnisse gewinnen können. Dieser Erfahrung kann ich mich persönlich auch anschliessen. Das theoretische Wissen ist eine Seite, die tiefen Erkenntnisse aus der praktischen Erfahrung sind jedoch nochmals ein ganz anderes Erlebnis. Alle Betroffenen haben die enorme Komplexität dieses Projektes unterschätzt. Wenn ich mich heute nochmals für ein Thema entscheiden müsste, würde ich die gleiche Aufgabe nochmals wählen.**

### Prozessbeschreibung

Das heute erreichte Ziel wurde in acht Schritten erarbeitet.

- 1. Zielfindung
- 2. Materialsammlung
- 3. Materialsichtung und Auswahl
- 4. Erster Entwurf
- 5. Einführungsvorbereitungen
- 6. Schulung
- 7. Versuche
- 8. Anpassungen

Das Projekt «Mitarbeiter-Qualifikation» realisierte ich mit dem Kader und den meisten Stellvertretern. Das Projekt-Team umfasste zehn Personen.

#### 1. Zielfindung

Der Start erfolgte in einer eintägigen Klausurtagung ausser Haus. In einem ersten Schritt wurden in Einzelarbeiten die positiven und negativen Erlebnisse bei eigenen Qualifikationen herausgearbeitet. Diese Resultate aus früheren Arbeitsstellen wurden im Plenum zusammengetragen und dienten während

des gesamten Projektes als Eckpfeiler. Zusammengefasst kamen folgende Ergebnisse zum Vorschein:

- Der Vorgesetzte hat nicht den Mut, Unangenehmes klar anzusprechen und sich mit dem Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Es besteht aber auch eine klare Angst, dass der Vorgesetzte sagen könnte: «Du genügst nicht.»
- Dem MA ist nach dem Gespräch oft unklar: Bin ich gut, wo bin ich gut, was müsste ich verbessern.
- Meinung und Ansichten des Mitarbeiters sind in vielen Fällen nicht gefragt. Ja sogar unerwünscht.
- Aus den gewonnenen Erkenntnissen folgen keine Taten.
- Das Privateleben darf in Beurteilungen keinen Platz einnehmen, es sei denn, der Arbeitsplatz würde davon betroffen.
- Nur wenige wollen mit dem Kollegen oder der Kollegin verglichen werden.
- Seriöse Beurteilungen sind äusserst zeitaufwendig.

Aus diesen Punkten wurden die Zielsetzungen, die unserer Mitarbeiter-Qualifikation zugrunde liegen, abgeleitet. Siehe Kapitel im Heft Nummer 4, Zielerwartungen an unser Qualifikationssystem.

In einem zweiten Schritt erarbeiteten wir die Beurteilungspunkte: 1. Was hätte ich gerne an mir persönlich beurteilt.

2. Was würde ich gerne bei meinen Mitarbeitern beurteilen.

Es entstand ein mehrseitiger Katalog von Beurteilungspunkten. Viele waren fachspezifisch. Im Plenum wurden vier Beurteilungskategorien herausgeschält:

- Aussagen zur Person
- Aussagen zur Leistung
- Aussagen zur Einsetzbarkeit
- Aussagen zum Führungsverhalten

Für jede der Beurteilungskategorien wurden die wichtigsten Beurteilungsbeschreibungen ausgewählt. Unser Ziel war, nicht mehr als zehn Beschreibungen pro Kategorie auszuwählen. Siehe Kapitel Heft Nummer vier/Beurteilungskriterien.

#### 2. Materialsammlung

Jeder Beteiligte erhielt einen Monat Zeit, Material über Mitarbeiterbeurteilungen zu sammeln. Egal ob es sich dabei um Beurteilungsbogen, Fachartikel, Bücher oder Schulungsunterlagen handelte. Drei unserer Schwestern befanden sich zu dieser Zeit in einem mehrmonatigen Stationsleiterinnenkurs. Aus eigener Initiative beschafften sie sich bei Ihren Kurskolleginnen Informationen aus deren Heimen und Institutionen. Sie erkundigten sich auch über Probleme beim Qualifikationsvorgehen, Widerstände in der Belegschaft und über die Erfahrungen bei der Einführung. Ich versuchte mich intensiv über die neuesten Forschungsergebnisse zu informieren und erkundigte mich bei einigen meiner Heimleiterkollegen über ihre gemachten Erfahrungen. Während der Materialsammlungsphase fand ein reger Informationsaustausch im Team statt. Das Projekt «Mitarbeiter-Qualifikation» verlor zusehends die Funktion meiner Diplomarbeit. Sie wurde zum persönlichen Anliegen jedes einzelnen. Selbst nicht betroffene Mitarbeiter begannen sich zu interessieren.

#### 3. Materialsichtung und Auswahl

Jedes Projektmitglied hatte die Aufgabe, «seine Version» einer Mitarbeiter-

\* Die vorliegende Arbeit gehört zu den Diplomarbeiten für die Höhere Fachprüfung (dipl. Heimleiter/dipl. Heimleiterin) und wird in vier Teilen abgedruckt.

<sup>1</sup> Im folgenden Text wird die Bezeichnung «Mitarbeiter» für weibliche und männliche Angestellte verwendet.

Qualifikation an einer ganztägigen Klausurtagung zu präsentieren und die persönlich erkannten Vor- und Nachteile zu erläutern. Nach den Präsentationen fanden rege Diskussionen statt. Auf Flipcharts wurden die Vor- und Nachteile graphisch festgehalten. In mehreren Auswahldurchgängen wurde die endgültige Form herausgearbeitet. Das Resultat beinhaltet die Form der Qualifikation, die ausformulierten Beurteilungsmerkmale (siehe Kap. 6 / Anhang) als auch die Skalierung der Leistungsstufen (siehe Kapitel, Heft Nr. 4, Seite 225/Leistungsstufen). Das abschliessende Feedback zeigte, dass jeder Teilnehmer das Gefühl hatte, «so und nicht anders muss eine Mitarbeiter-Qualifikation aussehen».

#### 4. Erster Entwurf

Es gehörte nun zu meinen Aufgaben, die erarbeiteten Resultate in eine stilistisch ansprechende Form umzusetzen. In mehreren kleinen Sitzungen wurde die zuletzt gewählte Form erarbeitet. An den vorgelegten Layouts erfolgten Kritiken, wie: zu kleine Schriften, zuwenig Platz für Notizen, Hoch- oder Querformat, zu viele Seiten.....

#### 5. Einführungsvorbereitungen

Die Vorbereitungsphasen für die Einführung der Mitarbeiter-Qualifikation erfolgte in einer ganztägigen Klausurtagung ausser Haus. Die Tagesschwerpunkte bestanden aus folgenden vier Themen:

1. Wann soll der Start erfolgen?
2. Wie soll das Projekt gestartet werden?
3. Wie orientieren wir die Mitarbeiter?
4. Welche Vorehrungen sind noch zu treffen?

Das Traktandum 1 war bald erledigt. Alle wollten sofort starten. Jedes Kadermitglied brannte darauf zu erfahren, ob unser Projekt funktioniert. Beim zweiten Thema wurde die Sachlage schon etwas komplizierter. Vom Sprung ins kalte Wasser und alle MA sofort beurteilen bis zu ausgewählten Versuchspersonen, wurden alle erdenklichen Möglichkeiten aufgezählt. Erst das graphische Aufzeichnen mit allen positiven und negativen Punkten brachte Übersicht in die Sache. Wir beschlossen, Probequalifikationen durchzuführen. Als Testpersonen wählten wir alle Neueintritte und Austritte, weil:

- a) ein neuer Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin dem Betrieb wohlgesinnt gegenüber steht

- b) sie das alte System nicht kennen
- c) sie eventuell unsere Mitarbeiter-Qualifikation positiv erleben und sich gegenüber den Arbeitskollegen entsprechend äussern
- d) erkannte Fehler bis zur nächsten Qualifikation behoben werden können. Diese Anpassungen verwirren und verunsichern das Personal nicht.
- e) bei austretenden Mitarbeitern, muss sowieso ein Austrittsgespräch geführt werden. Eine Qualifikation ist ein gutes Gesprächsthema und kann für den betroffenen MA hilfreicher sein, als nur aufgrund des Arbeitszeugnisses seinen Stellenwert zu erahnen

Für alle übrigen MA einigten wir uns auf den Start Ende Jahr.

Beim Thema «Orientierung der MA» wurden uns die negativen Punkte eines 24-Stundenbetriebes mit beinahe nur Teilzeitbeschäftigten wieder so richtig bewusst. Der schwierige Informationsfluss bei Mitarbeitern, die zum Beispiel nur Nachts arbeiten, nur zwei- bis dreimal pro Monat präsent sind usw. Mittels Brainstorming ermittelten wir alle uns in diesem Fall zur Verfügung stehenden Mittel (Siehe Kapitel im Heft Nr. 6, Seite 371/Mitarbeiterorientierung). Wir beschlossen, die Mitarbeiter in einem Hauszeitungsauftrag auf die bevorstehende MQ vorzubereiten. In einem zweiten Schritt soll jeder MA vor Ende Jahr ein Qualifikationshandbuch erhalten. Dieses Handbuch muss leicht lesbar und mit einigen Karikaturen versehen sein, welches die Lust zum Lesen anregen soll.

Damit ein Kadermitarbeiter die Qualifikation selbstständig durchführen kann, ist eine für ihn gültige Jahreszielsetzung nötig (siehe Kapitel Heft Nr. 5, Seite 303, und Heft Nr. 6, Seite 369, Punkte 4 und 5). Er muss die Ausbildungsschwerpunkte kennen und wissen, welche Personalweiterbildungskurse vorgesehen sind. Diese Erkenntnisse lösten ein neues Projekt aus: Die Erarbeitung von Abteilungsjahreszielen, abgeleitet vom Heimjahresziel. Dieses Projekt konnte erfolgreich abgeschlossen werden.

#### 6. Schulung

Jedes Kadermitglied erhielt die Aufgabe, sich Gedanken zu machen, bei welchen Mitarbeitergesprächen Probleme und Schwierigkeiten auftauchen könnten. Wir versuchten, in Rollenspielen diese Probleme darzustellen. Es zeigte sich aber sehr schnell, dass viele unserer Kadermitarbeiter zuwenig Kenntnisse

über eine effiziente Gesprächsführung besitzen. Aus diesem Grund organisierten wir einen Kurs über Qualifikationsgespräche. Es wurde ein externer Referent beigezogen. Der Kurs dauerte einen Tag. Die schwierigen Mitarbeitergespräche wurden anschliessend wieder in Rollenspielen durchgearbeitet. Es zeigte sich ein deutlich verbessertes Kommunikationsverständnis bei unserem Kader. Das «Spielen» von schwierigen Situationen wurde bei uns beibehalten. Es wird hin und wieder bei extremen Fällen von den Mitarbeitern angewendet.

#### 7. Versuche

Unser Betrieb beschäftigt viele Praktikantinnen. Entgegen unserer Abgrenzung in Kapitel Heft 4, Seite 220, versuchten wir als erstes, mit diesen Mitarbeiterinnen unsere Erfahrungen zu sammeln. In einem zweiten Schritt qualifizierten wir neu eintretende Mitarbeiter vor Ablauf der dreimonatigen Probezeit. Infolge Schwangerschaft der Stationsleiterin musste die Stelle neu besetzt werden, eine neue Mitarbeiterin will die Ausbildung zur Betagtenbetreuerin absolvieren, die Kochlehrtochter ist mit der Ausbildung fertig, und auf der Pflege stellten wir eine neue Hilfsschwester ein. Das Ergebnis ist sehr erfreulich. Die Qualifikation wird von den Beurteilern wie auch von den Beurteilern als positiv und konstruktiv empfunden. Bereits haben sich vereinzelte Mitarbeiter gemeldet, die auch beurteilt werden möchten.

#### 8. Anpassungen

Bis zum heutigen Zeitpunkt haben sich für mich am erarbeiteten System noch keine Anpassungsarbeiten aufgedrängt. Ich habe mit jedem qualifizierten Mitarbeiter, zirka 10 bis 14 Tage nach der Qualifikation, ein ungezwungenes Gespräch geführt. Ich erkundigte mich nach der Akzeptanz, dem Aussagegehalt, aber auch nach Verbesserungsmöglichkeiten an der von uns gewählten Form. Augrund dieser Aussagen entstand bei mir das Gefühl den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Ich vermerkte mir alle Termine der Zielvereinbarung und erkundigte mich beim Kader und den Mitarbeitern nach dem Erfüllungsgrad der Zielvereinbarungen. Alle Zielvereinbarungen wurden erfüllt und terminlich eingehalten. Ich hätte nie geglaubt, dass von den Mitarbeitern eine so starke Motivation ausgeht, die Abmachungen zu erreichen.

Zwei Themen wurden mir erst am Schluss bewusst: Wie überprüft man die Effizienz und die Effektivität bei zirka 80 Qualifikationen und wie hält man das Begonnene in Fluss. Diese Problematik ist nicht beschrieben, weil ich den richtigen und machbaren Weg noch nicht erkenne. Diese Themen erscheinen mir um so wichtiger, als Prof. Frey/ETH Zürich in einer Verhaltensstudie nachweisen konnte, dass Zielvorgaben und auch gute Motivationen ohne kräftige Impulse nach spätesten 1½ Jahren zum Stillstand kommen.

### Auswirkung auf andere Politiken im Heim

Für mich bedeutet der Begriff Politik: Ich besitze ein eindeutiges Konzept und klare Zielvorstellungen, nach denen ich mich ausrichte. Das kann den gesamten Heimbetrieb oder aber nur Teilbereiche betreffen. Politik sagt mir nichts über das Umsetzungsvorgehen aus.

Mir ist erst im Laufe dieser Arbeit richtig bewusst geworden, wie stark Verbindungen und Abhängigkeiten zu anderen Gebieten bestehen. Durch die Einführung der Mitarbeiter-Qualifikation sind bei uns die drei klassischen Politiken «Öffentlichkeit», «Personal» und «Finanzen» betroffen. Ihre Auswirkung möchte ich kurz aufzeigen.

#### Öffentlichkeitspolitik:

Die Mitarbeiter-Qualifikation ist ein Instrument. Es besagt nichts über die einzuschlagende «Marschrichtung». Im Grunde genommen ist für die Mitarbeiter-Qualifikation jede Richtung gut, wenn diese als richtig anerkannt werden ist. Das bedingt, dass bei der Einführung der Mitarbeiter-Qualifikation ein klares, richtungsweisendes Leitbild, Jahresziele oder eine Heimphilosophie vorhanden sein muss. An diesen Wegweisen kann der Mitarbeiter aber auch der Vorgesetzte den richtigen oder falschen Weg erkennen. Ohne Leitbild- und Jahreszielvorstellung werden die gemeinsamen Kräfte bei der «Zielvereinbarung in der Mitarbeiter-Qualifikation» nicht kanalisiert, sondern aufgesplittet.

Die Mitarbeiter-Qualifikation ist für mich eine der Voraussetzungen, auf dem Weg hin zum Qualitätsdenken (TQM) im Heim. Qualität muss nach meiner Auffassung nicht nur gelebt (interne Öffentlichkeitspolitik), sondern der Umwelt auch mitgeteilt werden (externe Öffentlichkeitspolitik). Der Aussenstehende muss erkennen, dass Leitbildgedanken, Führungs- und Jahresziele über «Zielvereinbarungen in der

Mitarbeiter-Qualifikation» gelebt und verwirklicht werden.

#### Personalpolitik:

Hier ergeben sich die grössten Auswirkungen. Die gegenseitigen Vernetzungen sind sehr gut erkennbar. Der Vorgesetzte muss mit einem kooperativen Führungsstil arbeiten. Der Aufbau und der vorgeschriebene Ablauf der Qualifikation lenken ihn zwangsläufig in diese Richtung. MbO (Führen mit Zielvorgabe) wird ihm teilweise «aufgezwungen» (Kapitel im Heft Nr. 6, Seite 369, Punkt 4), was wiederum indirekt Auswirkungen auf die Mitwirkungspolitik der Angestellten zur Folge hat. Um MbO verwirklichen zu können, muss der Mitarbeiter geschult und gefördert werden. Schulung, Förderung, Weiterbildung ohne Konzept und Strategie ist wie Wandern ohne Ziel. Mitarbeiter-Qualifikationen ohne Stellenbeschreibungen oder Aufgabenkataloge sind nicht sinnvoll. Klare Abläufe, Kompetenzenregelungen und Unterstellungsverhältnisse sind für eine gute Stellenbeschreibung Voraussetzung. Dadurch wird im Betrieb die Organisationspolitik sehr stark betroffen. Anhand der Stellenbeschreibung und dem in der Mitarbeiter-Qualifikation «ausgewiesenen» Können lassen sich für die Personalmarketingpolitik (Beschaffung neuer Mitarbeiter/interne Selektion) klare Anforderungsprofile für neue Mitarbeiter erarbeiten.

#### Finanzpolitik:

Von den betroffenen Politiken berührt die Finanzpolitik unser Heim nur am Rande. Wir unterstehen dem öffentlichen Recht und besitzen ein staatlich vorgeschriebenes Lohnskalamuster. Jeder Mitarbeiter erhält automatisch jedes Jahr Dienstalterszulagen. Eine Verweigerung dieser Zulage ist zwar möglich, aber nicht ganz einfach umzusetzen. Die Mitarbeiter-Qualifikation spielt für uns insofern eine Rolle, als aufgrund dieses schriftlichen Resultats eine Verweigerung von Dienstalterszulage begründbar ist. Direkte Lohnnerhöhungen sind nur erreichbar, wenn der Mitarbeiter neue, anspruchsvollere Aufgaben übernehmen kann. Auch hier kann die Qualifikation zur Begründung herangezogen werden.

### Gewonnene Erkenntnisse

Das bewusste Auseinandersetzen mit den Unterstellten, offen zu seiner Meinung stehen und diese auch kundtun,

erzeugte beim Kader ein Umdenken in der Führungsfunktion. Das persönliche Verhältnis zu den Mitarbeitern änderte sich. Man muss jetzt Verantwortung für sich und auch für den andern übernehmen.

Eine, der eindrücklichsten Erkenntnisse, die ich persönlich gewonnen habe, war, als ich mit einem Mitarbeiter ein Krisengespräch führen musste, das mir von der Problematik her sehr nahe ging. Bei der Vorbereitung fielen mir nur negative Aspekte ein, welche ich dem betroffenen Mitarbeiter unterbreiten wollte. Am Ende meiner Vorbereitungsarbeiten erschrak ich. Meine innere Wut und Verletztheit liessen keinen «guten Faden» an ihm. Das konnte doch nicht sein. Würde ich ihm nun alle notierten Punkte unterbreiten, wäre der Widerstand des Mitarbeiters vorprogrammiert. Mit dieser Gesprächsvorbereitung würde ich nie mein Ziel erreichen. Gottlob fiel mir im richtigen Moment ein Mitarbeiter-Qualifikationsbogen in die Hände. Anhand dieser Checkliste versuchte ich, geführt und «relativ neutral» eine Gesamtbeurteilung des Falles vorzunehmen. Das anschliessende Gespräch, in das ich viele positive Aspekte des betroffenen Mitarbeiters einfließen lassen konnte, verlief für beide Teile sehr zufriedenstellend. Ich erkannte, dass eine «Checkliste», wie sie die Mitarbeiter-Qualifikation ist, für unangenehme Gespräche mit Unterstellten hervorragend eingesetzt werden kann und somit sehr viele Vorteile bringt.

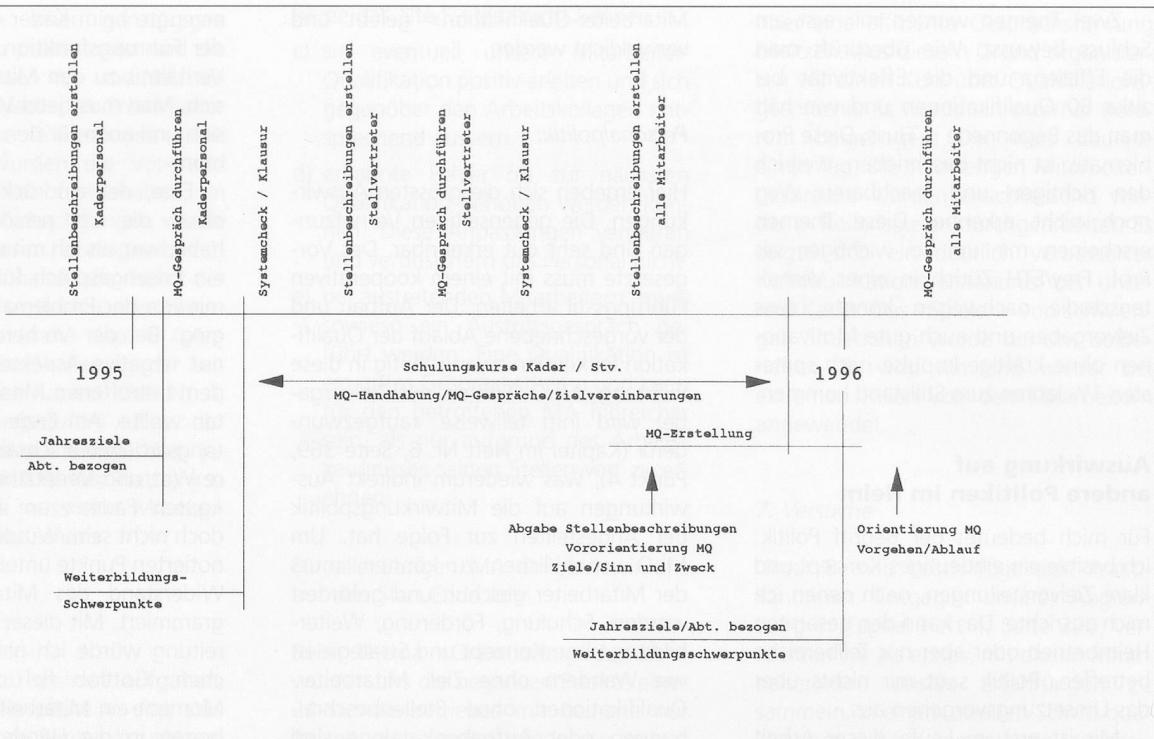
Auch wenn der Projektverlauf nicht nach Wunsch verlief, möchten meine Kadermitarbeiter und ich die gemachten Erfahrungen nicht mehr missen.

### Probleme

Bis zum heutigen Zeitpunkt bin ich nur auf ein noch nicht gelöstes Problem gestossen. Dabei handelt es sich um die ausländischen Mitarbeiter, welche nur über einen sehr bescheidenen deutschen Wortschatz verfügen. Diesen klar zu machen, warum sie etwas gut oder weniger gut machen, ist sehr schwierig. Bewegen sich die Probleme nicht im arbeitstechnischen, sondern im psychologischen Bereich, stösst man an nicht zu überwindende Grenzen.

#### Ein Beispiel:

Wir versuchten einem kurdischen Mitarbeiter klarzumachen, dass man nicht nur mit Messer und Gabel, sondern auch mit den Augen iss. Dass das Wohlbefinden unserer Bewohner gesteigert werden kann, wenn ein Mittagstisch schön hergerichtet wird. Messer und Gabel müssen in einer Flucht



zum Nachbarbesteck liegen. Blumen auf dem Tisch erfreuen nicht nur das Auge, sondern sind auch eine Freude für die Seele.

Wie sollte dieser Mitarbeiter unsere Probleme verstehen. Viele Wörter unserer Sprache kennt er nicht. Zudem hat für ihn Essen anhand seines kulturellen Hintergrundes eine andere Bedeutung.

Aufgrund dieser erkannten Probleme habe ich beschlossen, für diese Mitarbeiter kein Mitarbeiter-Qualifikationsgespräch in der vorgängig beschriebenen Form durchzuführen. Es muss aber trotzdem ein Qualifikationsformular erstellt werden. Das Gespräch soll kurz gehalten werden, und der Mitarbeiter muss in einfacher Form erkennen können, wie seine Leistungen anerkannt werden. In Ausnahmefällen, vorwiegend bei problematischen Mitarbeitern,

muss ein Dolmetscher zugezogen werden.

### Weiteres Vorgehen

Bis zur Einführung der Mitarbeiter-Qualifikation für das gesamte Personal müssen noch drei grössere Arbeiten erledigt werden.

1. Erstellen von Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter
2. Das Qualifikationshandbuch muss in eine für den Mitarbeiter lesbare und interessante Form gebracht werden. Geeignet scheint mir eine Illustration des Textes mit passenden Karikaturen. Bei der Erstellung des Stärken-/Schwächenprofiles unserer Mitarbeiter sind wir auf eine Zeichenkunstlerin gestossen. Für das Handbuch lie-

gen auch bereits schon einige Zeichnungsentwürfe vor.

3. Die Verteilung des Handbuchs an alle Mitarbeiter und eine persönliche Orientierung müssen noch erfolgen.

### Literaturverzeichnis

- Bennis/Nanus, Führungskräfte, 1987, Ex Libris  
 Boethius/Ehdin, Die Tür zur Motivation, 1994,  
 Time/system Verlag  
 Clifton/Nelson, Stärken richtig fördern, 1994,  
 Ullstein  
 Haberkorn Kurt, Praxis der Mitarbeiterführung,  
 1993, Expert Verlag  
 Harris, Einmal o.k. immer o.k., 1987, Ex Libris  
 Hirzel Matthias, Arbeiten mit System, 1993,  
 Gabler Ratgeber  
 Lotmar/Tondeur, Führen in sozialen Organisationen, 1989, Paul Haupt Verlag  
 Mehrmann/Wirtz, Personal-Management, 1992,  
 ECON Praxis  
 Müri Peter, Dreidimensionales Führen, 1990,  
 Ott Verlag  
 Zahnder/Knebel, Praxis der Leistungsbeurteilung,  
 1993, Sauer-Verlag

## Qualität in der Reinigung hat einen Namen: amberg hospach ag

Professionelle Reinigung mit Qualitätssicherung nach EN ISO 9001.

Verwaltung: 8953 Dietikon, Kanalstrasse 6, Telefon 01/740 47 67, Fax 01/741 11 67

Niederlassungen: Aarau, Andwil TG, Basel, Dietikon, Luzern, Rickenbach SO, Schaffhausen, Schattdorf UR, Winterthur, Vaduz FL und Zürich