

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

Register: Neue Heimleiter

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: 02.02.2026

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

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 recykten 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 dementprechende 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 Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung in München. ■

NEUE HEIMLEITER

Alters- und Pflegeheime

Alters- und Pflegeheim Falkenstein, Menziken

Alters- und Pflegeheim Beatenberg, Beatenberg
Altersheim Waldheim, Zug

Alters- und Pflegeheim Oberengadin, Samedan

Erwachsene Behinderte

Haus zur Stauffacherin, Zürich
Wohnheim Birkenhof, Wolfhausen

Kinder- und Jugendliche

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

Therese Rickenbacher
(offiziell ab 1. Dezember 1999)

Rosmarie Maurer
Irmgard Meier-Reichmuth
(ab November 1999)
Christian Flütsch + Margrit Capon

Margrit Fischer
Roger Gerber

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