

**„mittendurch“**

Schlüsselprozesse der Qualitätsentwicklung

Schlüsselprozesse der

## **Organisationsgestaltung und Zusammenarbeit**

im Spannungsfeld von

**Führung – Eigenverantwortung**

**FÜHRUNG**



**EIGEN-  
VERANTWORTUNG**



Eigen-  
verantwortung  
ins Ganze  
einbetten

Eigen-  
verantwortung  
individuell  
delegieren

Betroffene  
beteiligen

Eigen-  
verantwortlich  
entscheiden

Gemeinsame  
Werte  
veranlagern

Vertrauen  
schenken

Soziale  
Tragfläche  
anstreben

Innere  
Stimmigkeit  
empfinden

Dialog

Menschenverständnis

# Führung – Eigenverantwortung

## *Leitfragen*

- Welches funktionale Verständnis von Führung und Eigenverantwortung liegt in der Organisation vor?
- Wie sind Führungsaufgaben und eigenverantwortliche operative Aufgaben in der Aufbau- und Ablauforganisation funktional aufeinander abgestimmt?
- Wie ist erkennbar, welchen „Hut“ (Führung – Eigenverantwortung) wer in welcher Situation aufhat?
- Wie bereitet Führung Eigenverantwortung vor und bettet sie in den Gesamtzusammenhang ein?
- Wie arbeiten Führungsverantwortliche und operative Verantwortungsträger:innen zusammen?
- Wie werden operative Verantwortungsträger:innen zu eigenverantwortlichen Entscheidungsbefugnissen ermächtigt?
- Wie werden Betroffene in Entscheidungsprozesse konsultativ/konsentierend/mitentscheidend einbezogen?
- Wie werden die Wirkungen/Folgen von Entscheidungen (mit den Betroffenen) ausgewertet und reflektiert?

# Führung – Eigenverantwortung

*Wirksamkeit der 12 Urbildkräfte*

## **11: Führung**

Eigenverantwortung ermöglichen, für Rahmenbedingungen sorgen, Eingliederung der Wirkungen

## **2: Eigenverantwortung**

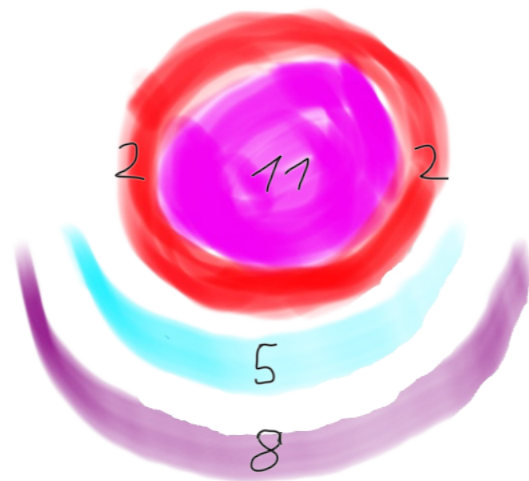
Entscheidungsbefugnisse, Beratungspflicht, Auswertung der Praxisfolgen

## **5: Dialog**

Kommunikation, Beteiligung (Partizipation), vertrauensvolle Beziehung, soziale Tragfläche

## **8: Menschenverständnis**

Der Mensch als Ziel und Ausgangspunkt, Praxisforschung, Verinnerlichung der Werte, Handlungssicherheit



# FÜHRUNG

*Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse klären  
Inhaltliche Vertiefungsarbeit, ggf. Fortbildung  
Rückkoppelung vereinbaren*

Eigen-  
verantwortung  
ins Ganze  
einbetten

Eigen-  
verantwortung  
individuell  
delegieren

*Wirkung wahrnehmen  
Ergebnisse reflektieren und  
mit anderen Prozessen verknüpfen  
(ggf. subsidiär intervenieren)*

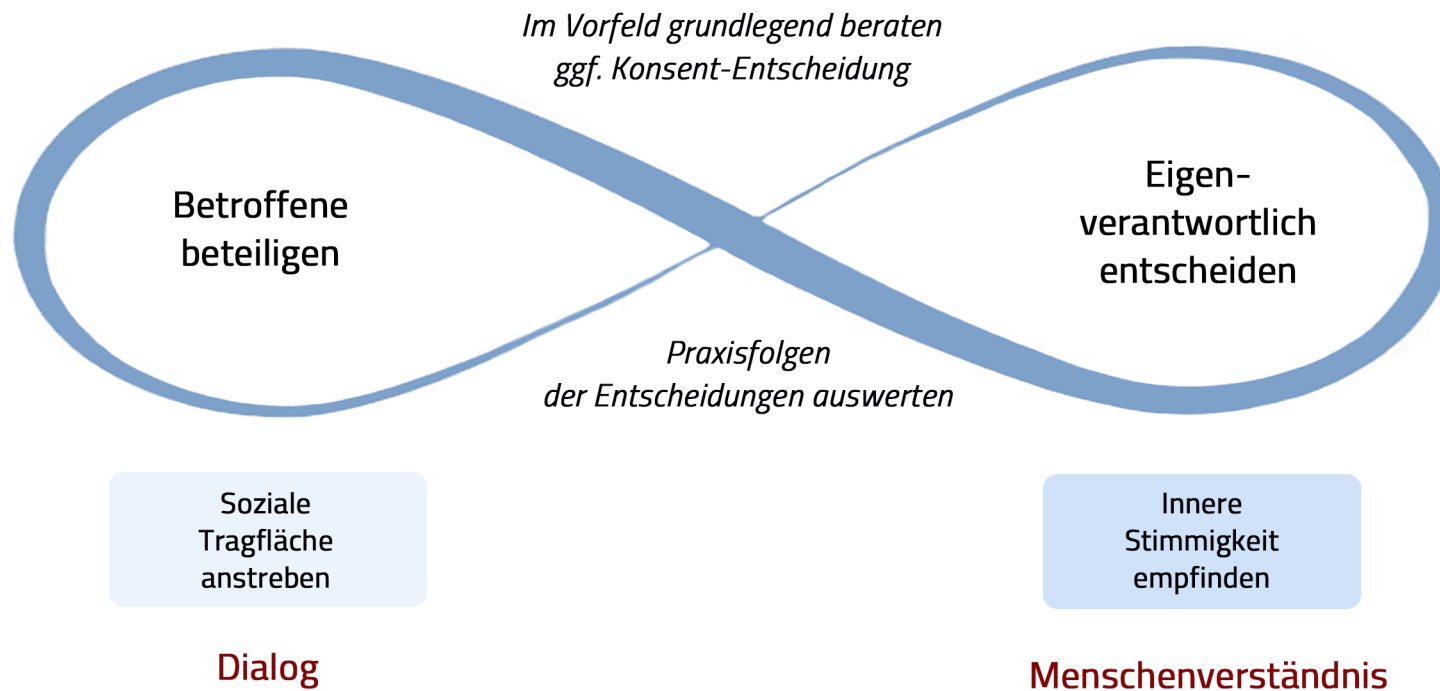
Gemeinsame  
Werte  
veranlagern

Vertrauen  
schenken

Menschenverständnis

Dialog

# EIGEN- VERANTWORTUNG



Schlüsselprozesse der

## **Kursbestimmung und Strategieentwicklung**

im Spannungsfeld von

**Transformation – Identität**

**TRANSFORMATION**



**IDENTITÄT**



Aktuelles  
Selbstverständnis  
reflektieren

Erneuerungsbedarf  
ermitteln

Erhaltenswertes  
integrieren

Zukünftige Identität  
erarbeiten

Mit der  
Realität abgleichen

Zukunftsoffenen  
Raum schaffen

Vielfalt der  
Gesichtspunkte  
einbeziehen

Win-Win-  
Situationen  
anstreben

Diversität

Lebensfähigkeit

# Transformation – Identität

## *Leitfragen*

- Welche Zweckbestimmung hat die Organisation und welche Werte vertritt sie?
- Wie analysiert/evaluiert die Organisation ihre Wirksamkeit, Nachfrage, wirtschaftliche Lage und Struktur?
- Wie werden anhand der Reflexionsergebnisse die Zukunftsperspektiven der Organisation erarbeitet?
- In welchen Gremien und mit welchem partizipativen Prozess bestimmt die Organisation, was sie bewahren und was sie neu greifen möchte?
- Wie machen sich die Beharrungs- und die Erneuerungskräfte innerhalb der Organisation bemerkbar?
- Wie gestaltet sich die Leitbildarbeit zwischen Bewahren und Verwandeln der Identität der Organisation?
- Wie gestaltet die Organisation aktuelle Strategie- und Transformationsprozesse?
- Wer ist für die nachhaltige Umsetzung der strategischen Transformation und ihre Begleitung verantwortlich?

# Transformation – Identität

*Wirksamkeit der 12 Urbildkräfte*

## 10: Transformation

Fähigkeit zur Umwandlung, Balance Erhalten-Erneuern, Konsolidierung

## 1: Identität

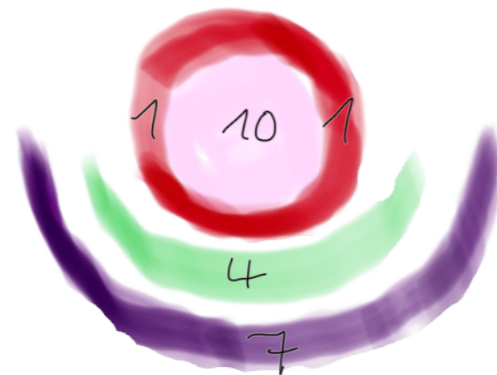
Werte und Haltungen, charakteristische Arbeitsweisen, lebensfähige Angebote

## 4: Diversität

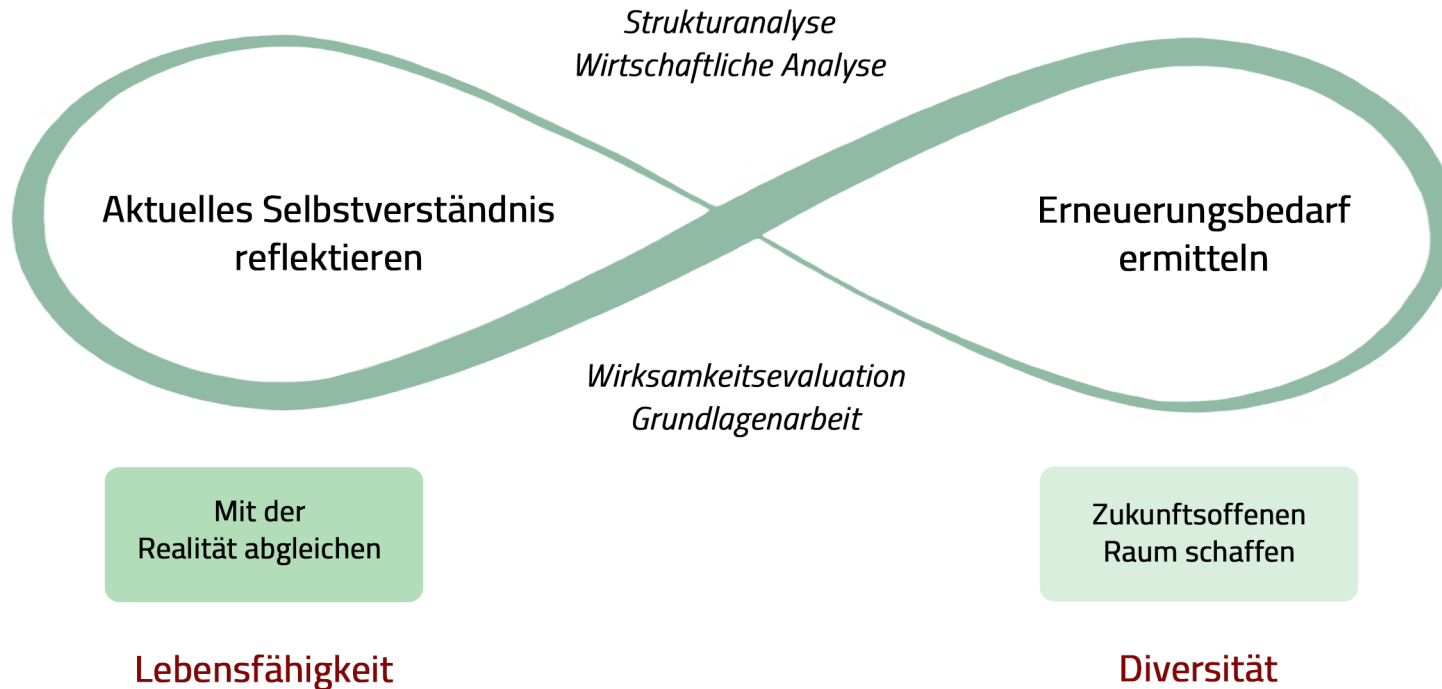
Perspektivwechsel, Vielfalt, Leben und Leben lassen, Kreative Offenheit (Intuitionsoffenheit)

## 7: Lebensfähigkeit

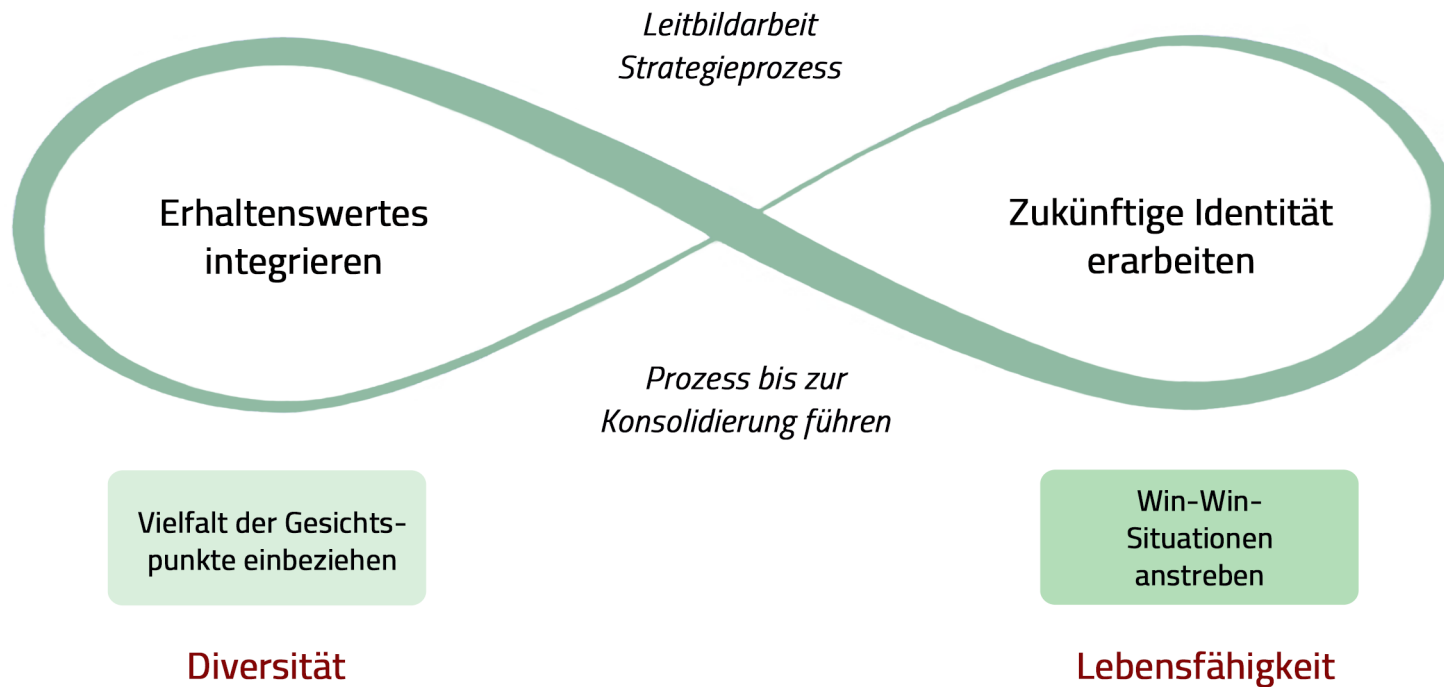
Wirksamkeit, Nachfrage und Finanzierung der Angebote, struktureller und sozialer Boden



# TRANSFORMATION



# IDENTITÄT



Schlüsselprozesse der

**Personalgewinnung, -pflege und -entwicklung**

im Spannungsfeld von

**Menschen – Anforderungen**

**MENSCHEN**

**ANFORDERUNGEN**

Aufgabenprofil  
zuschneiden

Organisation  
beweglich  
halten

Befähigungsprozesse  
unterstützen

Individuelle Potenziale  
einbeziehen

Anziehungskraft  
ausstrahlen

Pragmatische  
Lösungen  
zulassen

Individualisierte  
Vereinbarungen  
treffen

Persönliche  
Lebensentwürfe  
berücksichtigen

Verbindlichkeit

Biografische Bedeutung

# Menschen – Anforderungen

## *Leitfragen*

- Wie stellt die Organisation ihre Werte und ihre Fachlichkeit zeitgemäß und anschlussfähig dar?
- Wie kommuniziert die Organisation ihr Verständnis von Führung, Partizipation und Eigenverantwortung?
- Wie flexibel ist die Organisation in Bezug auf Stellenzuschnitte, Deputatsumfang und Dienstplangestaltung?
- Wie können potenzielle Mitarbeitende auf die Organisation aufmerksam werden, wie erschließt sich der Organisation deren Potenzial?
- Welche Praktika, Ausbildungen und Möglichkeiten zur Nachqualifikation bietet die Organisation an?
- Welche Entwicklungsperspektiven, Fort- und Weiterbildungen ermöglicht die Organisation?
- Wie werden Mitarbeitende eingearbeitet, begleitet und individuell/im Team unterstützt (Hospitation, Intervision/kollegiale Beratung, Supervision)?
- Wie trägt die Organisation zum Wohlergehen der Mitarbeitenden bei (Salutogenese, Resilienz, Zugehörigkeit)?

# Menschen – Anforderungen

*Wirksamkeit der 12 Urbildkräfte*

## **12: Menschen**

Zeitgemäße Fachkonzepte, Blick für Potenziale im Unternehmen und Umkreis, lebensgemäßes Personalwesen

## **3: Anforderungen**

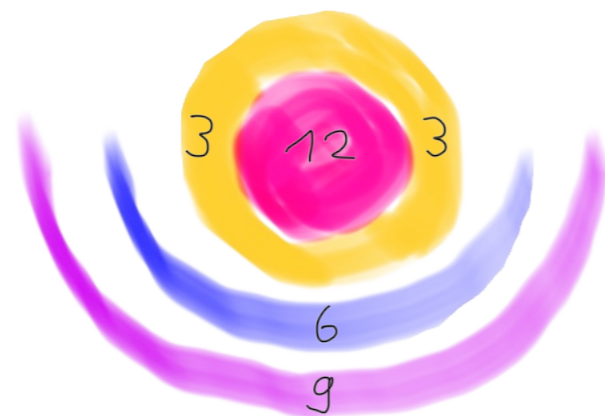
Aufgabenprofile, benötigte Kompetenzen, Befähigungs- und Qualifikationsprozesse, fachliche Zusammenarbeit

## **6: Verbindlichkeit**

Agile Arbeitgeberschaft, pragmatische Lösungen, Verhandlungsbereitschaft, individuelle Vereinbarungen

## **9: Biografische Bedeutung**

Persönliche Entwicklungschancen, Work-Life-Balance, Identifikation mit dem Unternehmen und der Aufgabe



# MENSCHEN

*Zeitgemässe Fachkonzepte  
Entwicklungsmöglichkeiten anbieten  
Partizipationsmöglichkeiten schaffen*

Aufgabenprofil  
zuschneiden

Organisation  
beweglich  
halten

*ggf. Sonderregelungen  
Flexible Arbeitsbedingugen*

Anziehungskraft  
ausstrahlen

Pragmatische  
Lösungen  
zulassen

**Biografische Bedeutung**

**Verbindlichkeit**

# ANFORDERUNGEN

