

„mittendurch“

Schlüsselprozesse der Organisations- und
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 und 2: Führung - Eigenverantwortung

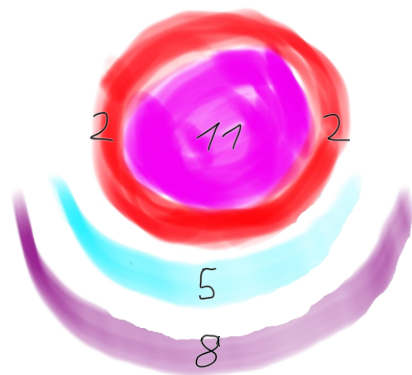
Eigenverantwortung ermöglichen, für Rahmenbedingungen sorgen, Entscheidungsbefugnisse, Beratungspflicht, Auswertung der Praxisfolgen, Eingliederung der Wirkungen

5: Dialog

Kommunikation, Beteiligung (Partizipation), vertrauensvolle Beziehungen, 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)*

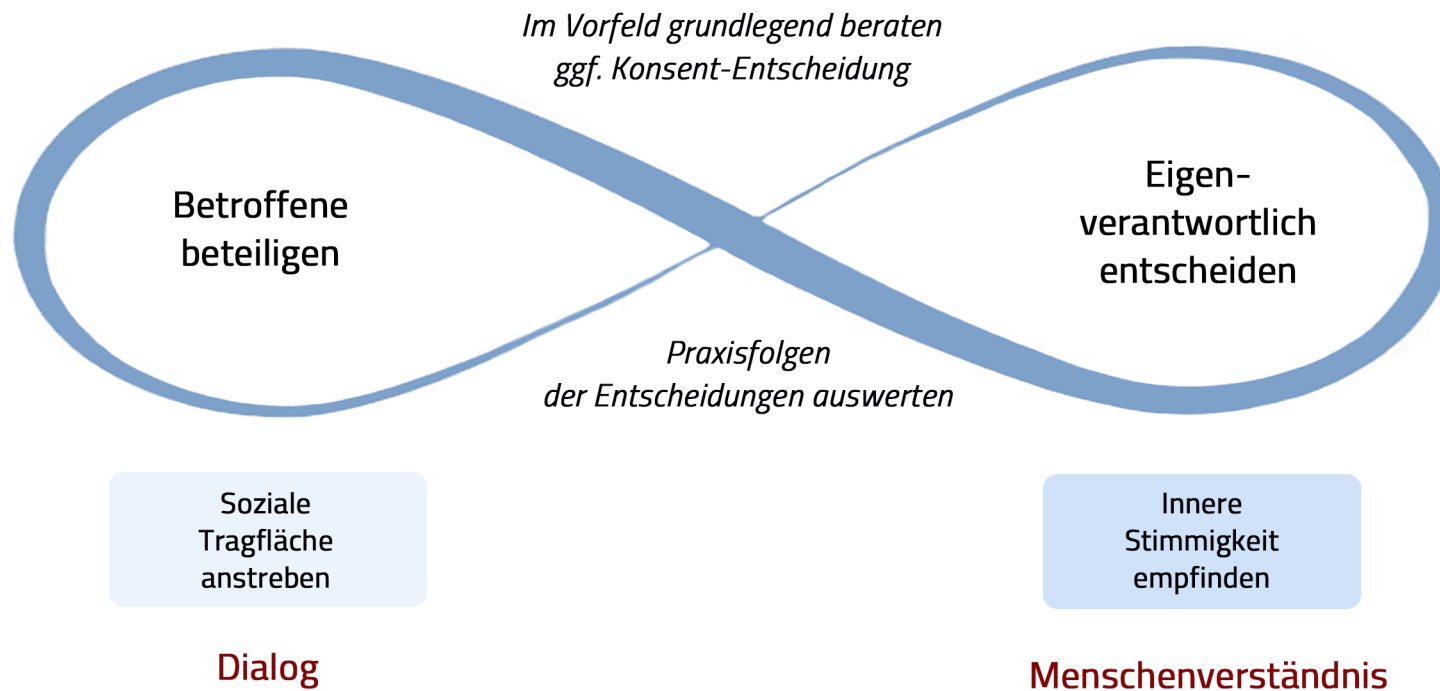
Gemeinsame
Werte
veranlagern

Vertrauen
schenken

Menschenverständnis

Dialog

EIGEN- VERANTWORTUNG



Schlüsselprozesse der

Kursbestimmung und Strategieentwicklung

im Spannungsfeld von

Identität – Transformation

IDENTITÄT



TRANSFORMATION



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

Identität – Transformation

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?

Identität – Transformation

Wirksamkeit der 12 Urbildkräfte

10 und 1: Identität – Transformation

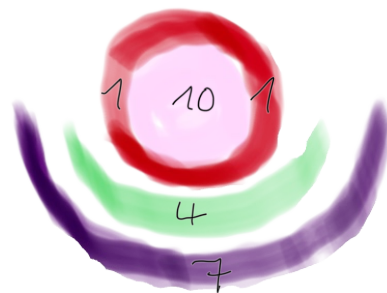
Werte und Haltungen, Fähigkeit zur Umwandlung, charakteristische Arbeitsweisen,
Balance Erhalten-Erneuern, lebensfähige Angebote, Konsolidierung

4: Diversität

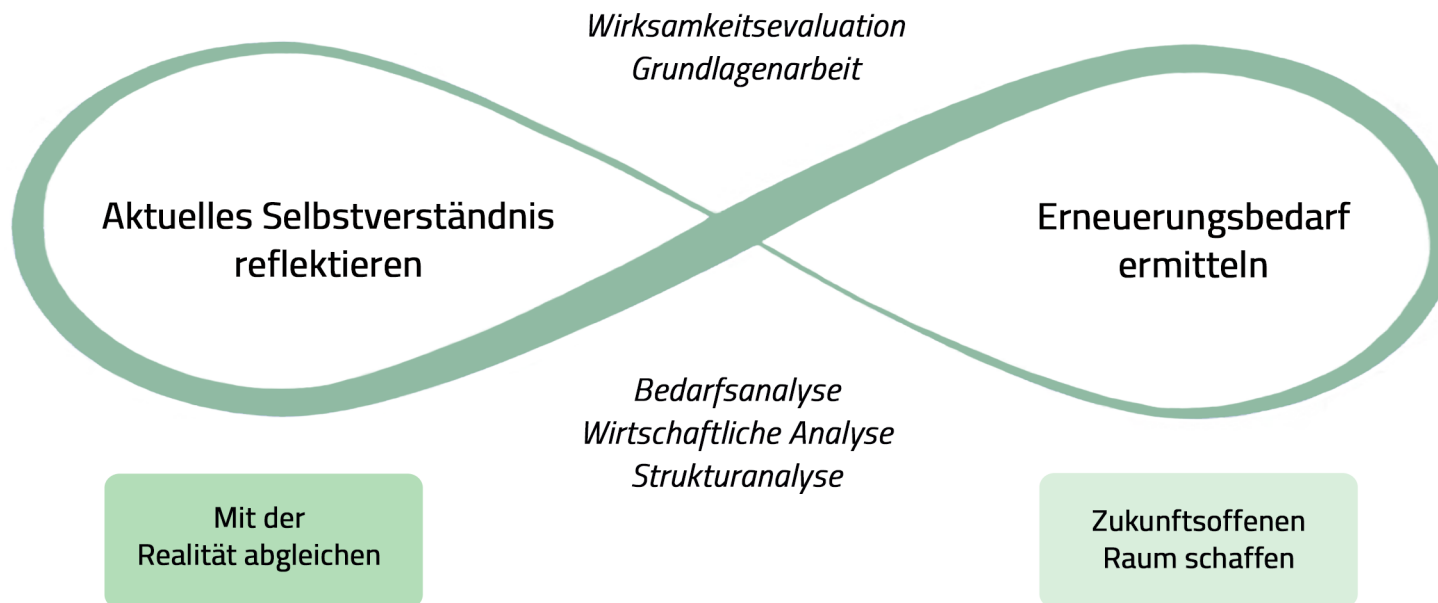
Perspektivwechsel, Vielfalt, Leben und Leben lassen, Kreative Offenheit (Intuitionsoffenheit)

7: Lebensfähigkeit

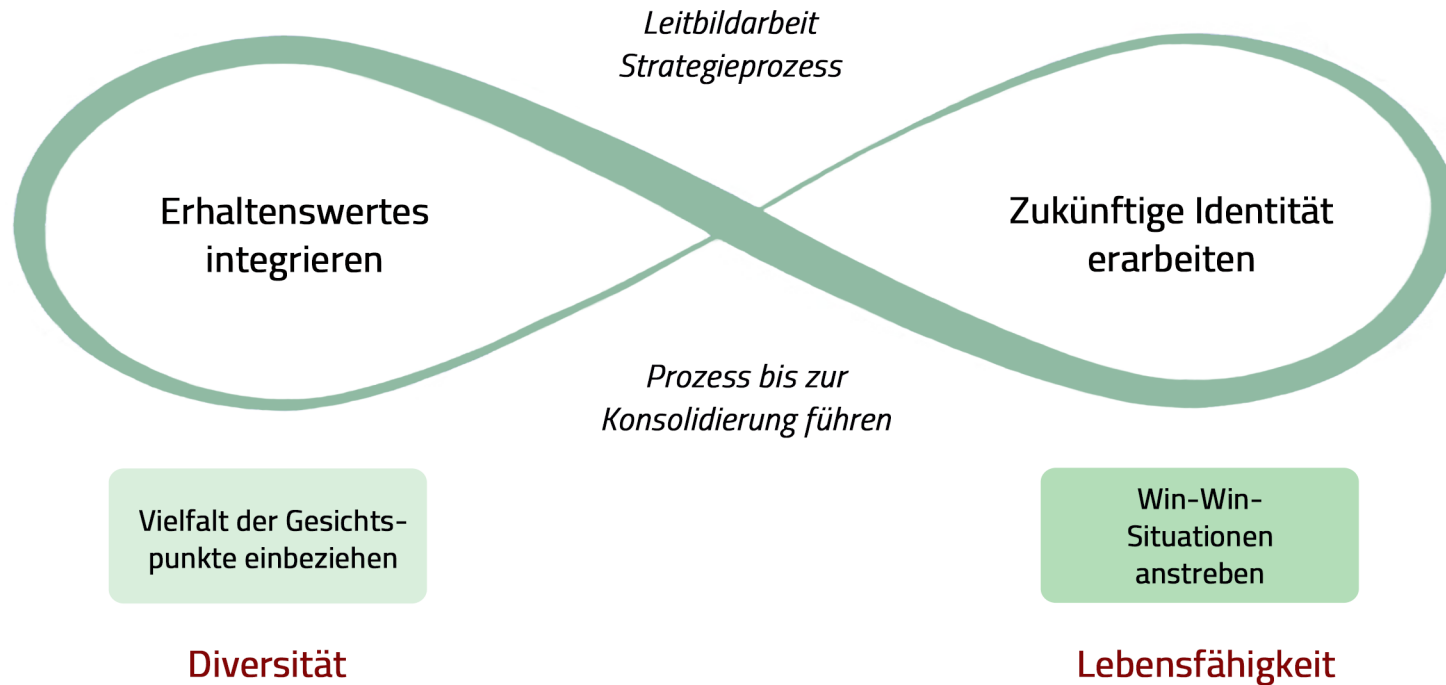
Wirksamkeit, Nachfrage und Finanzierung der Angebote, Bedarfsorientierung, struktureller und sozialer Boden



IDENTITÄT



TRANSFORMATION



Schlüsselprozesse der
Personalgewinnung, -pflege und -entwicklung

im Spannungsfeld von

Organisation – Menschen

ORGANISATION



MENSCHEN



Anforderungsprofil
erstellen

Organisation
beweglich
halten

Befähigungsprozesse
unterstützen

Individuelle Potenziale
einbeziehen

Anziehungskraft
ausstrahlen

Pragmatische
Lösungen
zulassen

Individualisierte
Vereinbarungen
treffen

Persönliche
Lebensentwürfe
berücksichtigen

Verbindlichkeit

Biografische Bedeutung

Organisation – Menschen

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, Pensenumfang 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)?

Organisation – Menschen

Wirksamkeit der 12 Urbildkräfte

12 und 3: Organisation – Menschen

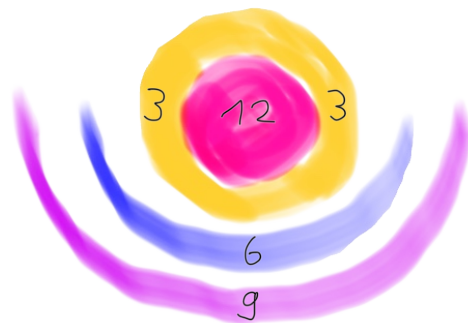
Zeitgemässe Fachkonzepte, Aufgabenprofile, benötigte Kompetenzen, Blick für Potenziale intern und extern, lebensgemäßes Personalwesen, Befähigungs- und Qualifikationsprozesse, fachliche Zusammenarbeit

6: Verbindlichkeit

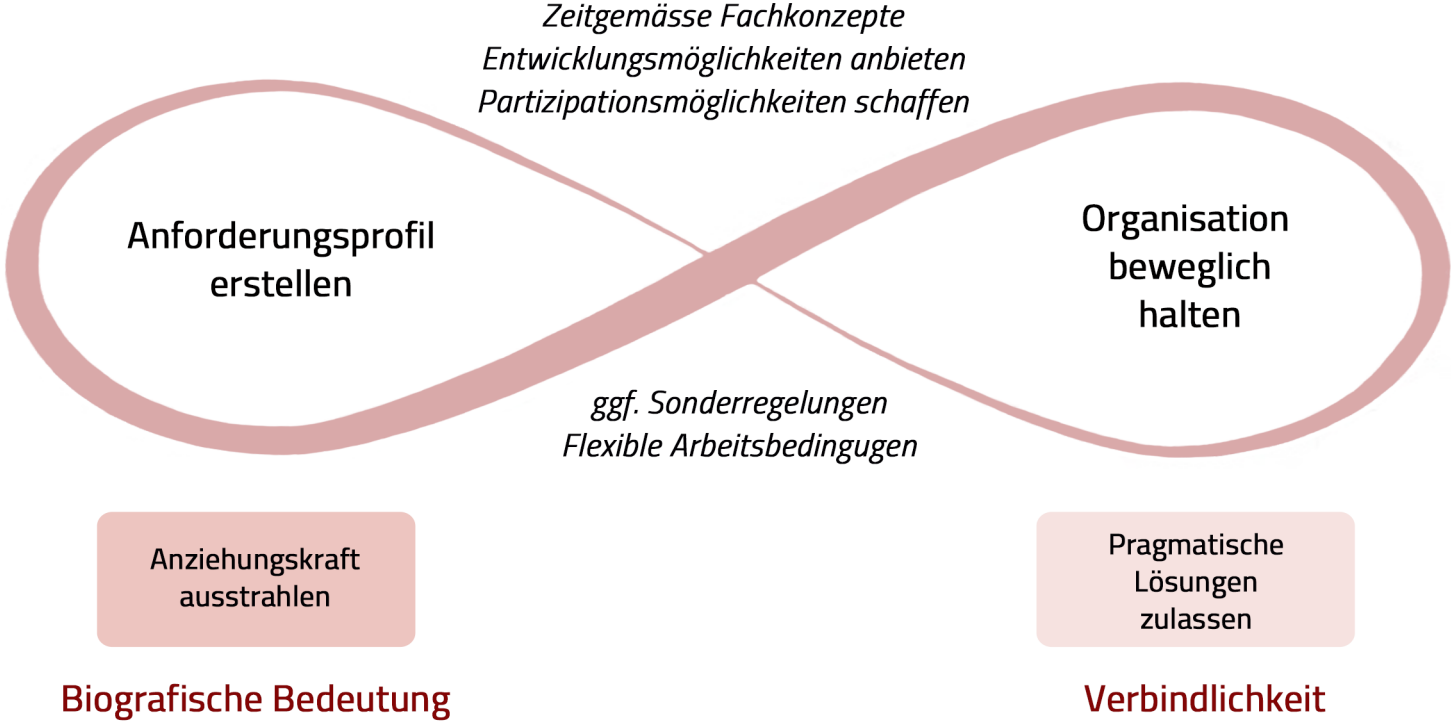
Agile Arbeitgeberschaft, pragmatische Lösungen, Verhandlungsbereitschaft, individuelle Vereinbarungen

9: Biografische Bedeutung

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



ORGANISATION



MENSCHEN

*Einarbeitung
Inter- und Supervision
Fortbildung, ggf. Nachqualifikation*

Befähigungsprozesse
unterstützen

Individuelle Potenziale
einbeziehen

*Teamarbeit
Mitarbeitendengespräche
(ggf. Begleitung)*

Individualisierte
Vereinbarungen
treffen

Verbindlichkeit

Persönliche
Lebensentwürfe
berücksichtigen

Biografische Bedeutung