**Arbeitsblatt 9: Wesenselemente von Organisationen**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **ICH Perspektive** | **WIR Perspektive** | **ES Perspektive** |
| **IDENTITÄT** **Gesellschaftliche** **Aufgabe der Organisation, Mission, Zweck, Sinn, Leitbild, Philosophie, Grundwerte, Fernziel**  | Ist mir die Kernaufgabe, die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation klar? ● Decken sich meine Werte mit dem Sinn und Zweck der Organisation? ● Ist Philosophie der Organisation in meiner eigenen Funktion erkennbar, respektive überzeugend? ● Identifiziere ich mich mit der Mission, den Zielen der Organisation?  | Ist den Mitarbeitenden die Kernaufgabe, die gesellschaftliche Aufgabe klar? Widersprüchlich? ● Decken sich die Grundwerte der Organisation mit den Werten der Mitglieder? ● Welches Image hat die Organisation bei den Mitarbeitenden? Deckt sich das Bild mit dem Leitbild, Fernziel? ● Identifizieren sich die Mitglieder mit der Identität der Organisation?  | Wie ist das Image, das Ansehen der Organisation bei Kunden, Auftraggebern, Nachbarn, Partnern? ● Ist von außen der Kernauftrag der Organisation klar? Widersprüchlich? missverständlich? ● Ist die Identität gesellschaftlich akzeptabel? ● Wie ist das Erscheinungsbild der Organisation (Werbung, Logo, Homepage, Presse)?  |
| **POLITIK, STRATEGIE, KONZEPTE** **Langfristige Programme, Strategien, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Grundsätze, Konzepte, Pläne**  | Ist mir die Strategie, die Unternehmenspolitik klar? ● Kenne ich die Leitsätze und die Programme der Organisation? Sind sie für mich verständlich, widersprüchlich? ● Kann ich die Konzepte in meiner Funktion leben? ● Identifiziere ich mich mit den Grundsätzen / Leitsätzen? ● Schweben für mich die Ziele und Werte in der Luft? ● Decken sich Richtlinien der Qualitätsansprüche mit meinem Leistungs- und Qualitätsanspruch? ● Entsprechen mir die Arbeitszeitmodelle, die Personalpolitik? ● Akzeptiere ich die Führungsgrundsätze?  | Ist den Mitgliedern die Strategie der Firma klar? Verständlich, widersprüchlich? ● Kennen die Mitarbeitenden die Leitsätze, Programme und Konzepte und integrieren diese in ihre Funktionen? ● Identifizieren sich die Mitglieder mit der Unternehmensstrategie, -Politik, den Leitsätzen? ● Decken sich die Richtlinien für Leistung und Qualitätsniveaus mit der Leistungsbereitschaft und den Qualitätsansprüchen der Mitarbeitenden? ● Akzeptieren die Mitarbeitenden die Entwicklungsprogramme, die Expansionspolitik des Unternehmens? ● Leben und arbeiten Mitarbeitende nach 'ungeschrieben Gesetzen', 'eigenen Gesetzen' (nicht proklamierten Leitsätzen)?  | Ist von außen eine Strategie wahrnehmbar? ● Sind die Programme, ist die Informationspolitik für die Kunden und Partner konkret, griffig und zugänglich? ● Ist die Strategie, die Politik von der Umwelt akzeptiert? ● Erleben die Kunden und Partner das Preis-Leistungsverhältnis der Produkte und Dienstleistungen als transparent und klar? Verwirrend? ● Besteht eine Spannung zwischen gesellschaftlichem Leben, politischen Ideen und dem Programm, den Konzepten der Organisation?  |
| **STRUKTUR** **Aufbauprinzip, Führungshierarchie, Linien und Stab, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout**  | Finde ich mich in der Aufbauorganisation zurecht? ● Ist für mich die Organisation klar und überschaubar aufgebaut? Kenne ich das formale Layout und ist es mir klar? ● Entspricht mir der Aufbau der Organisation? Zu statisch? Zu mechanisch? Zu dynamisch? ● Erkenne und akzeptiere ich das Gedankenmodell, nach dem die Organisation aufgebaut ist? ● Erlebe ich die Dienstwege effizient? ● Unterstützt mich die Struktur in meiner Funktion? Wie zweckmäßig ist der Aufbau der Organisation für meine Kernaufgabe? ● Habe ich erlebnismässig eine 'Heimat'? ● Deckt sich für mich die Unternehmensphilosophie mit dem Aufbau der Organisation?  | Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die Mitarbeitenden übersichtlich? ● Kennen die Mitglieder das formale Layout und können sich darin finden? ● Entspricht den Mitarbeitenden der Aufbau der Organisation? Zu statisch starr? Zu dynamisch, verwirrend? ● Erleben die Mitarbeitenden die Dienstwege effizient? ● Erleben die Mitarbeitenden die Struktur als unterstützend und zweckmäßig für ihre Kernaufgaben, Funktionen, Abteilungen? ● Können die Mitarbeitenden die Spannung zwischen Differenzierung und Integration bewältigen? Wunsch nach mehr Differenzierung? Wunsch nach mehr Integration | Ist für die Kunden und die Partner die Organisation verständlich und klar aufgebaut? ● Ist das Layout, das Organigramm für Externe zugänglich? ● Erleben die Kunden und Partner den Aufbau als zweckmäßig und effizient? ● Erleben die Kunden und Partner die Zusammenarbeit als verlässlich (im Sinne von: Ansprechpersonen, Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzverteilung werden als effizient, produktiv und verbindlich erlebt)? ● Entspricht das (Struktur-) Verhältnis von Differenzierung und Integration den Ansprüchen und Erwartungen des Marktes? Zu statisch, zu dynamisch? |
| **MENSCHEN, GRUP-****PEN, KLIMA** **Wissen und Können** **der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima**  | Kann ich mein Wissen, Können und Wollen im Sinne der Ziele und Werte der Organisation in meiner Funktion sinnstiftend einbringen? ● Wie steht es mit meiner Motivation, Leistungsbereitschaft? ● Decken sich meine Haltungen, Werte und mein Menschenbild mit den Grund-werten und den Zielen der Organisation? ● Wie ist meine Bereitschaft zur Zusammenarbeit ● Erlebe ich den Teamgeist als unterstützend für die Mission der Organisation? ● Erlebe ich den Kommunikationsstil und die Beziehungspflege als unterstützend? Als hinderlich? Motivierend? Energie raubend? ● Erlebe ich eine produktive Spannung zwischen Nähe und Distanz, Lob und Kritik? ● Erlebe ich informelle Zusammenhänge als fruchtbringend? Behindernd? ● Erlebe ich die Werte, Grund- und Leitsätze als verankert und gelebt?  | Werden die Mitarbeitenden in ihrem Wissen und Können angesprochen? ● Erleben sie eine positive Spannung zwischen Herausforderungen und Routine? ● Wie ist die Bereitschaft zu leisten, zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen? Stark, schwach unterschiedlich? Wird das genutzt? ● Wo sind sich die Mitglieder nahe? Wo liegen die Differenzen? ● Was ist charakteristisch für den Teamgeist und das Betriebsklima? ● Vertrauen sich die Mitglieder gegenseitig? Wo herrscht Misstrauen? ● Welche informellen Zusammengehörigkeiten und Gegnerschaften gibt es? ● Wie gehen die Menschen mit Konflikten um? ● Wie offen sind sie gegenüber Veränderungen? ● Wie erleben sie die Vorgesetzten? Vertrauen sie der Führung? Akzeptieren sie den Führungsstil? Fühlen sie sich wahrgenommen, wertgeschätzt?  | Wie erleben die Kunden und Partner das Betriebsklima, den Teamgeist? ● Wie erleben die Kunden und Partner dDie Zusammenarbeit, wenn es zu Konflikten, Problemen und Spannungen kommt? ● Pflegt das Unternehmen Kontakt mit der Umwelt? ● Wie erleben die Kunden und Partner den Kontakt in der Zusammenarbeit, bei Dienstleistungen? ● Wie schätzen die Kunden und Partner die Kompetenzen (Wissen, Können, Handlungen) der Organisation ein?  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **EINZELFUNKTIONEN, ORGANE** **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen,** **Spezialisten, Koordination** | Sind mir meine Aufgaben klar? ● Kenne ich die Beschreibung meines Aufgabenbereiches (Ziele, Aufgaben, Mittel)? Kenne ich die Grenzen meines Aufgabenbereiches? ● Identifiziere ich mich mit meinen Aufgaben? Erlebe ich mich in der für mich passenden Funktion? ● Motivieren mich meine Aufgaben? ● Ist in meiner Funktion das Verhältnis zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis? ● Erlebe ich meine Aufgaben als Teil eines sinnvollen Ganzen? ● Kenne ich das von mir erwartete Leistungs- und Qualitätsniveau? Habe ich ausreichend Unterstützung, um meine Aufgaben erfüllen zu können? ● Weiß ich, wie meine Vorgesetzten meine Arbeit beurteilen? ● Habe ich ausreichend Zeit, um meine Aufgaben zu bearbeiten?  | Erleben die Mitarbeitenden die Organisation als Ganzheit mit logischen Trennungen und Zuteilungen? Oder eher willkürlich? ● Sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen den Mitgliedern klar? Kennen sie die Abgrenzungen? ● Werden die Schnittstellen, Querschnittthemen und Überlappungen als Nahtstellen gepflegt? ● Werden gegenseitige oder einseitige Abhängungen akzeptiert, toleriert, geschätzt? Netzwerk? ● Halten die Mitarbeitenden eher starr und statisch an Aufgaben fest oder sind sie offen für Anpassungen, respektive dynamischen Aufgabenverteilungen? ● Sind den Mitarbeitenden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Projektgruppen, Gremien, Kommissionen, etc. klar? ●Akzeptieren und schätzen die Mitarbeitenden die Entscheidungen und Kompetenzen der anderen?  | Erleben die Kunden und Partner die Zusammenarbeit verlässlich – hat der Externe ein Gegenüber mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten? ● Erleben die Kunden und Partner die Abteilungen, Gremien und Organe bei Bedarf als vernetzt und koordiniert? ● Sind Stellenausschreibungen und Funktionsbeschreibungen für Bewerber/innen und andere Externe verständlich? ● Sind die Funktionsbeschreibungen und die Aufgabenzuständigkeiten von außen einsehbar (Homepage, Broschüre, Portrait)? ● Können die einzelnen Funktionen den Sinn des Ganzen vermitteln?  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ABLÄUFE, PROZESSE** **Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre Arbeitsprozesse, tertiärer Arbeitsprozesse, Informationsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse**  | Wie gut schließt meine Funktion im Ablauf an andere an? ● Wie arbeite ich mich anderen Abteilungen zusammen? Bin ich gut vernetzt? ● Sind mir die Abläufe klar? Wie reagiere ich auf Stau und Verzögerungen? Erlebe ich das oft? ● Erlebe ich die Abläufe als flüssig und effizient? Gibt es bei uns viel Doppelgleisigkeiten? Lücken? ● Ist mir die Planung und Steuerung einzelner Abläufe und Prozesse verständlich und klar? ● Weiß ich was im ganzen Unternehmen läuft? Bin ich informiert? Wie erlebe ich die Informationsprozesse? ● Wie erlebe ich die Organisation im Umgang mit Kritik, Reklamationen und Klagen? ● Kann ich die Termine einhalten? ● Kommen bei mir neue Projekte als gut geplant und kommuniziert an?  | Wie fließend und effizient erleben die Mitarbeitenden die Abläufe und Prozesse? ● Wie geht das Team mit Stau und Verzögerungen um? ● Wie geht das Team mit Kritik, Reklamationen und Klagen um? ● Wissen die Mitglieder was bei anderen gerade läuft? Fühlen sie sich gut informiert? ● Funktionieren die internen Informationsflüsse? ● Übernehmen alle Mitverantwortung für das Erstellen, Weiterleiten und Verwerten von Dokumenten termingerecht? ● Erleben die Mitarbeitenden die Sitzungsverläufe als effizient? Übernehmen dafür auch Verantwortung? ● Erleben die Mitglieder die Entscheidungsverläufe als transparent? ● Erachten die Mitglieder Vernetzung und Abstimmung einzelner Bereichsabläufe als etwas Wichtiges?  | Erleben Bewerber/innen das Bewerbungsverfahren als transparent, klar, zeitnah? ● Wie erleben die Externen die Zusammenarbeit, wenn sie Kritik äußern oder reklamieren? ● Können sich die Kunden und Partner auf die Termine verlassen? ● Fühlen sich Kunden gut informiert, wenn es zu Verzögerungen oder Störungen kommt? ● Vermitteln die Projekt- und Umsetzungsplanungen gegen außen Sicherheit? ● Hat das Umfeld das Gefühl 'der Laden läuft'?  |
| **MITTEL,** **AUSSTATTUNG** **Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume,** **finanzielle Mittel**  | Funktioniert (zweckmäßig) mein Arbeitsplatz (Büromaterial, Technische Ausstattung, Sicherheit)? ● Fühle ich mich an meinem Arbeitsplatz wohl (Raum, Farben, Sicherheit, Licht, Luft, Ruhe)? ● Habe ich einen Ort für Pausen, wohin ich mich zeitnah zurückziehen kann? ● Gibt es einen Ort wo ich mich informell oder formell mit anderen vernetzen und zusammenarbeiten kann? Sitzungsraum, Kaffee? ● Reichen die finanziellen Mittel, um meine Aufgaben und meine Funktion zu erfüllen? Sach-, Personal-, Weiterbildungsgelder? ● Kann ich auf benötigte Unterlagen, Material, etc. effektiv zugreifen bzw. diese deponieren? Kommt es zu Verzögerungen? Lange Wege? Kompliziert?  | Wie zweckmäßig ist die Raumverteilung für die einzelnen Arbeiten? ● Wie zweckmäßig sind die Gebäude für die gesamte Organisation? Lage, Kosten? ● Wird auf menschengerechte, ergonomische Maschinen und Ausstattungen wert gelegt? Sind dafür finanzielle Mittel budgetiert? ● Ist für die Sicherheit der Mitarbeitenden gesorgt? Decken sich diese mit Image, Leitsätzen, Konzepten? ● Sind ausreichend finanzielle Mittel für technische Ausstattung, Kommunikationsmittel, Material, Möbel vorhanden? Budgets für Anpassungen und Erneuerungen? ● Sind die Mittel und Ausstattungen für die Arbeitsplätze der primären, sekundären und tertiären Arbeitsprozesse ausgewogen verteilt?  | Ist die Lage des Unternehmens kundenfreundlich und für Partner gut gelegen? Verkehrsmittel, Parkplätze? ● Sind die Gebäude für Besucher einladend? Raumgestaltung? Empfang? ● ''Garantieren" die Sicherheitsvorkehrungen, dass im Notfall das Umfeld, die Umwelt nicht in Gefahr ist? ● Laden Werbemittel, Webseite, Broschüren und andere Unterlagen ein, mit der Organisation zusammenzuarbeiten? Sind die Ziele und Werte, Struktur und Dienstleistungen und Produkte abgebildet?  |

**Bitte schätzen Sie aus heutiger Sicht die Elemente in Ihrer Organisation auf einer Skala von 0 bis 10 ein (0 = nichts vorhanden, ganz schlecht; 10 = top)! Finden Sie positive Aspekte und Verbesserungsbedarfe.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Meine eigene** **Perspektive** | **Positive Aspekte** | **Verbesserungsbedarfe in meiner Einrichtung** |
| **IDENTITÄT** Gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Zweck, Sinn, Leitbild, Philosophie, Grundwerte, Fernziel  |  |  |  |
| **POLITIK, STRATEGIE, KONZEPTE** Langfristige Programme, Strategien, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Grundsätze, Konzepte, Pläne  |  |  |  |
| **STRUKTUR** Aufbauprinzip, Führungshierarchie, Linien und Stab, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout  |  |  |  |
| **MENSCHEN, GRUPPEN, KLIMA** Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Meine eigene****Perspektive** | **Positive Aspekte** | **Verbesserungsbedarfe in** **meiner Einrichtung** |
| **EINZELFUNKTIONEN, ORGANE** Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination |  |  |  |
| **ABLÄUFE, PROZESSE** Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre Arbeitsprozesse, tertiärer Arbeitsprozesse, Informationsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse  |  |  |  |
| **MITTEL, AUSSTATTUNG** Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel  |  |  |  |

**Quellenangaben:** https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/01/7-Wesenselemente-und-3-Perspektiven-TK.pdf [Zugriff: 26.10.2019]

Glasl, F./Kalcher, T./ Piber, H.(2014): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der 7 Basisprozesse. Bern