

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	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	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



	<p>Qualitätsanspruch? • Entsprechen mir die Arbeitszeitmodelle, die Personalpolitik? • Akzeptiere ich die Führungsgrundsätze?</p>	<p>Mitarbeitenden? • Akzeptieren die Mitarbeitenden die Entwicklungsprogramme, die Expansionspolitik des Unternehmens? • Leben und arbeiten Mitarbeitende nach 'ungeschriebenen Gesetzen', 'eigenen Gesetzen' (nicht proklamierten Leitsätzen)?</p>	<p>Leben, politischen Ideen und dem Programm, den Konzepten der Organisation?</p>
<p>STRUKTUR Aufbauprinzip, Führungshierarchie, Linien und Stab, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout</p>	<p>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?</p>	<p>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</p>	<p>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?</p>

<p>MENSCHEN, GRUPPEN, KLIMA Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima</p>	<p>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 Grundwerten und den Zielen der Organisation?</p> <p>• 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?</p>	<p>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?</p>	<p>Wie erleben die Kunden und Partner das Betriebsklima, den Teamgeist? • Wie erleben die Kunden und Partner die Zusammenarbeit, wenn es zu Konflikten, Problemen und Spannungen kommt? • Pfl egt 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?</p>
---	---	--	--

<p>EINZELFUNKTIONEN, ORGANE Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination</p>	<p>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?</p>	<p>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?</p>	<p>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?</p>
---	--	--	---

<p>ABLÄUFE, PROZESSE Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre Arbeitsprozesse, tertiärer Arbeitsprozesse, Informationsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse</p>	<p>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?</p>	<p>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?</p>	<p>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'?</p>
<p>MITTEL, AUSSTATTUNG Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel,</p>	<p>Funktioniert (zweckmäßig) mein Arbeitsplatz (Büromaterial, Technische Ausstattung, Sicherheit)? • Fühle ich mich an meinem Arbeitsplatz wohl (Raum, Farben, Sicherheit, Licht, Luft, Ruhe)? • Habe ich</p>	<p>Wie zweckmäßig ist die Raumverteilung für die einzelnen Arbeiten? • Wie zweckmäßig sind die Gebäude für die gesamte Organisation? Lage, Kosten? • Wird auf menschengerechte, ergonomische</p>	<p>Ist die Lage des Unternehmens kundenfreundlich und für Partner gut gelegen? Verkehrsmittel, Parkplätze? • Sind die Gebäude für Besucher einladend? Raumgestaltung? Empfang? • "Garantieren" die</p>

Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	<p>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?</p>	<p>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?</p>	<p>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?</p>
--	---	---	--

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