

DIPLOMAUSBILDUNG BI 12BV

Fach FOK (Führung, Organisation und Konfliktmanagement)

Murer, Daniel, Klarenbeek, Thea; Spescha, Eusebius:

**Führung**

**Organisation**

**Konfliktmanagement**

Teil 1

Mai 2016

Beratung Murer  
Daniel Murer  
Zähringerstrasse 19  
6003 Luzern  
Tel. 041 310 95 02  
E-Mail [d.murer@hsl-luzern.educanet2.ch](mailto:d.murer@hsl-luzern.educanet2.ch)  
[www.beratungmurer.ch](http://www.beratungmurer.ch)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Fachbeschreibung.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Organisationsentwicklung .....</b>	<b>8</b>
2.1.	Geschichtliche Eckdaten zur Organisationsentwicklung .....	9
2.2.	Organisationsentwicklung: Definition nach Friedrich Glasl/Trigon .....	10
2.3.	Weitere Definitionen von Organisationsentwicklung .....	11
2.4.	Das Menschenbild und die 3 Subsysteme .....	12
2.5.	Die 7 Wesenselemente .....	13
2.6.	Die Aspektesammlung .....	14
2.7.	Unternehmens-Selbstdiagnose: „Aspekteraster“ .....	21
2.8.	Die Organisationstypen .....	26
2.9.	Leitbild .....	28
<b>3.</b>	<b>Die Entwicklungsphasen von Organisationen .....</b>	<b>33</b>
3.1.	Phasenmodell.....	33
3.2.	Sozialkünstlerische Übung .....	40
<b>4.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>41</b>

# 1. Fachbeschrieb

## FACHLICHKEIT – Sozial- und humanwissenschaftliche Grundlagen

### Führung, Organisation und Konfliktmanagement FOK

Die Studierenden sind in ihrem Arbeitsalltag jederzeit mit dem Thema Organisation konfrontiert. Dieses Fach soll unterstützend sein, komplexe Organisationsentwicklungsthemen auf einer Meta- Ebene analysieren und begreifen zu können. Für in der Organisation vorhandene Konflikte, bietet das Konfliktmanagement eine gute Grundlage, diese besser zu verstehen und Lösungsansätze zu erkennen. Die Themen Führung und Personalentwicklung geben einen Einblick in die Aufgabenfelder der Leitungsfunktionen und deren aktiven Gestaltung. Möglichkeiten des Umgangs und der Prävention zum Phänomen Burnout runden diesen Unterricht ab.

Studienabschnitt:	Hauptstudium		
Anzahl Lektionen:	36		
Bildungsgang:	BI 12BV		
Fachkoordination:	Thea Klarenbeek		
Dozierende:	Thea Klarenbeek, Daniel Murer, Dominik Brantschen		
Daten:	06.05.2016	Organisationsentwicklung	Daniel Murer
	20.05.2016	Wesenselemente	Daniel Murer
	08.07.2016	Konfliktmanagement	Daniel Murer, Thea Klarenbeek
	23.08.2016	Entwicklungsphasen	Daniel Murer
	23.08.2016	Führung	Daniel Murer
	23.08.2016	Burnout	Dominik Brantschen
	25.08.2016	Burnout	Dominik Brantschen
	16.09.2016	Personalentwicklung	Daniel Murer
	16.09.2016	Analyse Praxisbeispiel	Daniel Murer

#### LERNZIELE

- Die Studierenden haben sich ein Grundverständnis von Organisation und Organisationsentwicklung angeeignet und können dieses Wissen bezogen auf ihr Praxisfeld anwenden.
- Die Studierenden kennen das Menschenbild und die zentralen Grundbegriffe des Organisationsentwicklungsmodells von F. Glasl und anderen, wie die 7 Wesenselemente einer Organisation und deren Wirkungsweisen im Innen und Aussen, die Entwicklungsphasen und Basisprozesse und haben anhand von Praxisbeispielen dieses Wissen vertieft.
- Die Studierenden können einen Konflikt in einer Organisation analysieren und gestützt auf diese Analyse angemessene Strategien zur Konfliktbewältigung entwickeln.
- Die Studierenden kennen verschiedene Führungsstile und ihre Wirkungen, die Aufgaben und Instrumente einer Führungskraft.
- Die Studierenden erarbeiten die Inhalte von Personalentwicklung und stellen den Bezug zur Praxis her.
- Kennen lernen des Phänomens Burnout und Möglichkeiten des Umgangs und der Prävention in bestehenden Arbeitssituationen.

#### LERNINHALTE

- Das ganzheitliche Organisationsentwicklungsmodell von F. Glasl und anderen
- Erarbeitung des Wissens anhand von Praxisbeispielen
- Konfliktdiagnose
- Vorgehen zur Konfliktbewältigung
- Führungsstile, Führen im Profit-/Nonprofitbereich
- Persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema Führung
- Personalentwicklung
- Burnout Ansätze und Präventionsvorschläge

**LERNFORMEN**

- Gruppenlernen
- Erfahrungslernen anhand von Fallbeispielen
- Inputreferate
- Reflexion
- Plenumsgespräche
- Sozialkünstlerische Übungen
- Körperübungen
- Unterlagen-Selbststudium
- Aufgaben

**LERNUNTERLAGEN**

- Scripts
- Eigene Notizen
- Hinweise auf weiterführende Fachliteratur

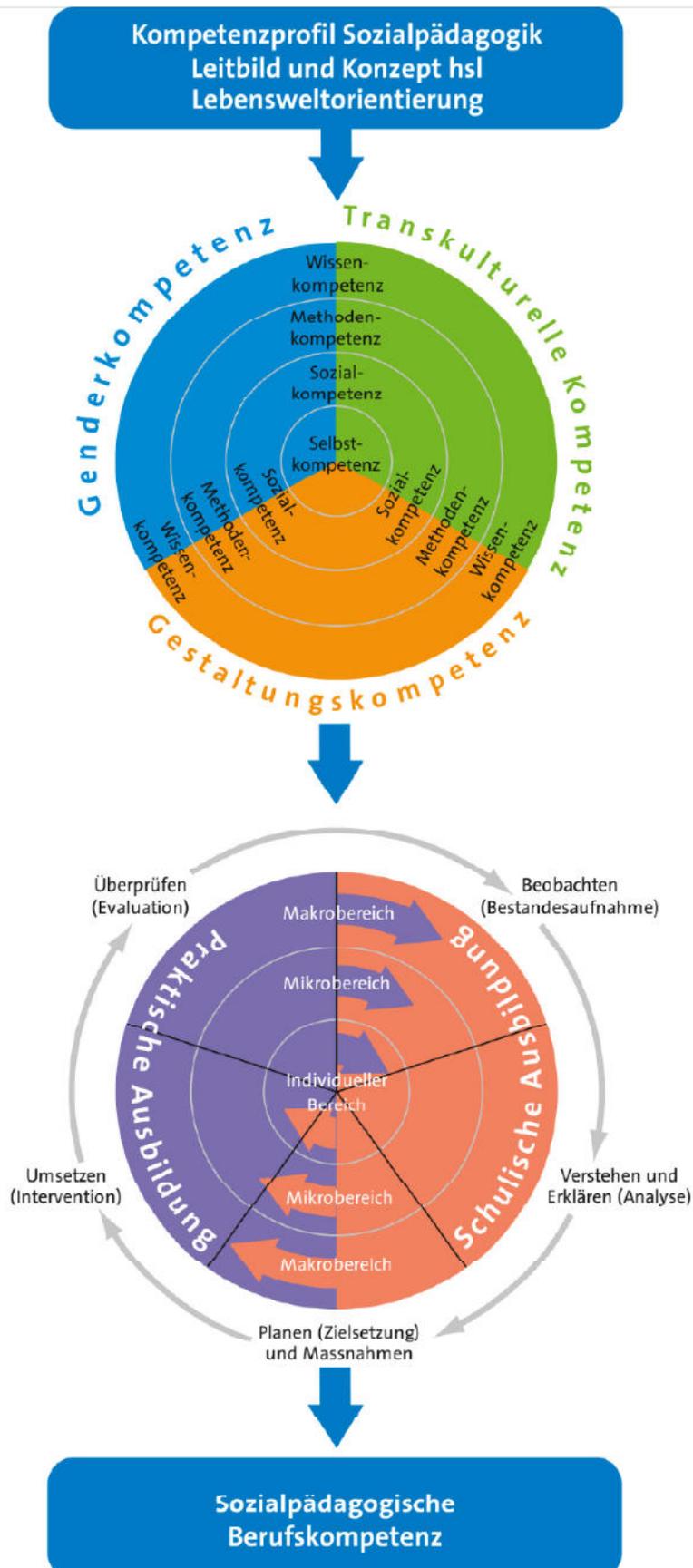
**LERNAUFWAND**

- Vor-/Nachbereitung der Unterrichtseinheiten
- Selbststudium: ca. 9 Stunden

**LEISTUNGSÜBERPRÜFUNG**

- Präsenzkontrolle
- Spätester Abgabetermin Äquivalenzleistung: 26. September 2016.

Ausbildungsmatrix hsl



<p><b>06.05.2016</b> 4 Lektionen <b>Einführung FOK</b> <b>Organisation</b> <b>Führung</b> <b>Konflikt</b></p>	<p><b>20.05.2016</b> 4 Lektionen <b>Wesens- elemente</b> <b>Analyse der ei- genen Praxis</b> <b>Reflexion</b></p>	<p><b>08.07.2016</b> 8 Lektionen <b>Konflikt- Management</b></p>	<p><b>23.08.2016</b> 4 Lektionen <b>Entwicklungs- phasen der</b> <b>Organisation</b></p>	<p><b>23.08.2016</b> <b>16.09.2016</b> 6 Lektionen <b>Führung</b> <b>Funktion</b> <b>Aufgaben und</b> <b>Instrumente</b> <b>Personal- entwicklung</b></p>	<p><b>23./25.08.2016</b> 2 + 4 Lektionen <b>Burnout</b></p>	<p><b>16.09.2016</b> 4 Lektionen <b>Integration der</b> <b>Themen</b></p>
<p>Die Studierenden kennen das Menschenbild und die zentralen Grundbegriffe des OE-Modells nach F. Glasl.</p>	<p>Die Studierenden können die Inhalte der 7 Wesenselemente im Innen – und Außenbereich benennen und in einen Zusammenhang stellen.</p>	<p>Die Studierenden kennen Konzepte und Hilfsmittel zum Konfliktmanagement und können sie anwenden.</p>	<p>Die Studierenden sind in der Lage, anhand der Entwicklungsphasen die eigene Praxis-situation zu analysieren.</p>	<p>Die Studierenden kennen verschiedene Führungsstile und ihre Wirkungen, die Aufgaben und Instrumente einer Führungskraft. Die Studierenden sind in der Lage, die Bedeutung von Personalentwicklung in ihrem eigenen Praxisfeld zu beschreiben.</p>	<p>Sie kennen das Phänomen Burnout und Möglichkeiten des Umgangs und der Prävention in bestehenden Arbeitssituationen.</p>	<p>Die Studierenden sind in der Lage, anhand der FOK-Unterrichtsinhalte ein Praxisbeispiel zu analysieren und die Bewertung zu Begründen.</p>

Grobziele:

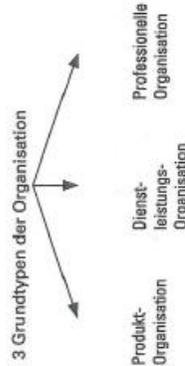
- Die Studierenden haben sich ein Grundverständnis von Organisation und Organisationsentwicklung angeeignet und können dieses Wissen auf ihr Praxisfeld anwenden.
- Die Studierenden kennen die Funktion und Aufgabengebiete einer Führungskraft.
- Die Studierenden können einen Konflikt in einer Organisation analysieren und gestützt auf die Analyse angemessene Strategien zur Konfliktbewältigung entwickeln.

**Fach FOK, Unterrichts-Inhalte:**

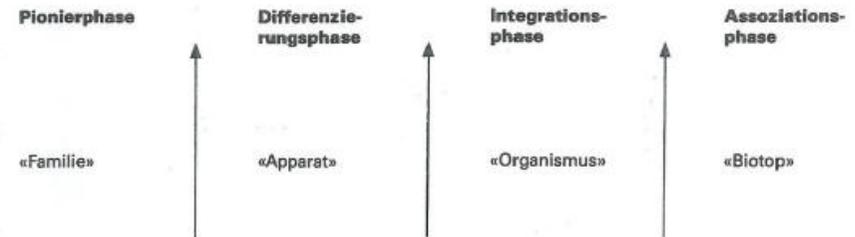
Ganzheitliches System-Modell der Organisation

Wie sich eine Organisation entwickelt: **Die 4 Entwicklungsphasen der Organisation**

Was eine Organisation konstituiert:  
**7 Wesenselemente**  
und 3 Subsysteme



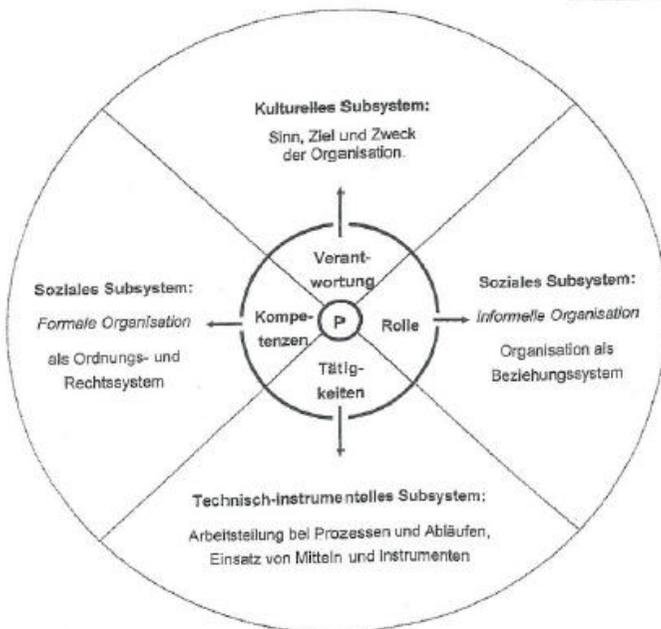
1. Identität
2. Strategie, Policy, Programme
3. Struktur der Aufbauorganisation
4. Menschen, Gruppen, Klima
5. Einzelfunktionen, Organe
6. Abläufe, Prozesse
7. Physisch-materielle Mittel



**Führung**

**Konfliktmanagement in Organisationen**

**Personalentwicklung in Organisationen**



- Werbung
- Selbstdarstellung der Organisation
- Stellenausschreibung
- Praktika
- Funktionsbeschreibung (AKV)
- Vorstellungsgespräche
- Einstellung

- Pate / Mentor finden
- Ersten Überblick vermitteln
- Vorbereitung auf Funktion
- Einführungsprogramme
- Nachschau halten
- Als Ansprechpartner zur Verfügung stehen
- Leistung, Entwicklung und Integration fördern
- Rückschau nach 100 Tagen
- Festanstellung

- Entwicklungsgespräche mit Zielvereinbarung
- Führungs- und fachpotenzial sichtbar machen
- Aufwärtsbeurteilung
- Feedback von KollegInnen und Kunden
- Bildungsbedarf erheben als Grundlage für eine gezielte Aus- und Weiterbildung

- Individuelle und gemeinsame Lernprogramme initiieren und durchführen
- Teamentwicklung
- Wissensaustausch
- Learning „on, near and off the job“
- Programme für Nachwuchs- und Führungskräfte
- Coaching
- Auslandseinsätze
- Lernen von und mit Kunden
- Intercompany learning

- Sozialplan
- Arbeitszeugnis
- Verfahren der Trennung
- Gestalten der restlichen Arbeitszeit
- Gleitender Austritt
- Austrittsgespräch
- Abschlussfeier

**Burnout**

## **2. Organisationsentwicklung**

(nach Glasl/Kalcher/Piber 2005)

## 2.1. Geschichtliche Eckdaten zur Organisationsentwicklung

### USA

Sozialwissenschaftliche Forschung von sozialen Gebilden

- Theorie der Veränderung  
Erkenntnisorientiert  
Sozialer Wandel in der Gesellschaft beobachten  
1943 A. Brooks und andere
- Theorie von der Veränderung  
Handlungsorientiert  
Soziale Veränderung als Prozess gestalten  
1958 - 1977 K. Levin und Schüler

### Europa

- Tavistock (Institut) 1949 England  
Untersuchungen im Kohlen – Bergbau
- Niederländische Pädagogische Institut NPI – B. Lievegood 1954 Niederlanden  
Anthroposophische Heilpädagogik, Organisationsentwicklung
- F. Glasl 1967 – 1985 Berater im NPI  
1984 Mitbegründer von Trigon
- Trigon 1984  
26 BeraterInnen  
Beratung, Forschung, Entwicklung, Herausgabe von Fachbüchern

## 2.2. Organisationsentwicklung: Definition nach Friedrich Glasl/Trigon

„Unter Organisationsentwicklung verstehen wir einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr tätigen Menschen, welcher von den Angehörigen der Organisation selbst bewusst gelenkt und aktiv getragen wird und somit zur Erhöhung des Problemlösungspotenzials und der Selbsterneuerungsfähigkeit dieser Organisation führt, wobei die Angehörigen der Organisation gemäss ihren Werten und Vorstellungen die Organisation so gestalten, dass sie nach innen und nach aussen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen kann.“

Bei diesem Verständnis von Organisationsentwicklung werden vier Ziele unterschieden:

1. Das Hauptziel: Befähigung der Organisation und ihre Angehörigen zur Selbsterneuerung.
2. Steigerung des Problemlösungspotentials der Organisation ( Effektivitätsziel).
3. Den Prozess im Sinne humaner Prinzipien zu gestalten.  
(Humanisierungsziel)
4. Die Organisation zu befähigen, bei Spannungen innerhalb dieser Zielfelder oder zwischen ihnen eine authentische Lösung zu finden (Ziel der Authentizität).

### 2.3. Weitere Definitionen von Organisationsentwicklung

- OE stellt einen umfassenden und komplexen Ansatz zur Lösung von Problemen in einer Organisation und zu deren Weiterentwicklung dar. Dabei wird neben der Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen (Humanisierung am Arbeitsplatz) angestrebt. Das heisst, es wird eine bessere Aufgabenerfüllung im Sinne höherer Zielerreichungsgrade bei den Formalzielen Effizienz, Effektivität, Flexibilität, soziale Rationalität (Im Sinne von sozialpsychologisch gutes Arbeitsklima) angestrebt, wobei der/die MitarbeiterIn als Vermögens- und nicht als Kostenfaktor betrachtet wird.  
*Böhm, Jürgen: Einführung in die Organisationsentwicklung –Instrumente, Strategie, Erfolgsbedingungen. Heidelberg, 1981, S. 11.*
- Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).(Unter Qualität des Arbeitslebens bzw. Humanität im Arbeitsbereich versteht die GOE nicht nur materielle Existenzsicherung, Gesundheitsschutz und persönliche Anerkennung, sondern auch Selbständigkeit (angemessene Dispositionsspielräume),Beteiligung an den Entscheidungen sowie fachliche Weiterbildungs- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten).  
*Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e.V., 1980*
- Unser Verständnis von diesem Begriff (OE) möchten wir ganz einfach umreißen mit einer fiktiven Aussage: „Wenn ich weiss, was ich tue, wofür ich etwas tue und warum und wenn ich meine Antwort darauf in einer Form unterbringen kann, die andere mit mir schaffen, dann fühle ich mich gut und tue es gerne“. Wir sehen in der Organisationsentwicklung die Möglichkeit, häufiger ein grösseres Mass an Freude, Zufriedenheit, Identifikation und Mitverantwortung in die tagtägliche Arbeitswelt einzubringen, als es bisher nach alten Systemen möglich war.  
*Lumma, Klaus/Dieter Wilms: Organisationsentwicklung als Folge kommunikations-fördernder Weiterbildung. Mitarbeiterführung im Kinderheim. In Burkhard Treude (Hrsg.): Organisationsentwicklung, Hamburg, 1981, S. 240.*
- Organisationsentwicklung ist ein offenes, planmässiges, zielorientiertes und langfristiges Vorgehen im Umgang mit Veränderungsanforderungen und Veränderungsabsichten in sozialen Systemen. Organisationsentwicklung ist kein System. In einem Organisationsentwicklungsprozess werden viele Techniken angewendet, wobei aber die dabei sichtbar werdende Einstellung zum Menschen Ausschlag gibt und die Glaubwürdigkeit der Motive und Absichten beeinflusst. Organisationsentwicklung will die wirtschaftlichen, technischen und menschlichen Aspekte eines sozialen Systems, z.B. eines Unternehmens, integrieren, respektiert aber gleichzeitig deren eignen Gesetzmässigkeiten. Sie betrachtet die Bedürfnisse der Organisation und ihrer Mitglieder als gleichberechtigt. Ziel eines Organisationsentwicklungsprozesses ist die Selbstentwicklung der Mitarbeiterinnen und die Selbsterneuerung der Organisation zur Erhaltung und Verbesserung der Lebensfähigkeit der Organisation.  
*Kemm, René: Arbeitspapier der Instituts IMO , Bern, 1981*

## 2.4. Das Menschenbild und die 3 Subsysteme

Three large, empty, horizontally-oriented ovals are arranged vertically on the page. These ovals are intended for students to draw or write their own concepts related to the human image and its three subsystems.

**2.5. Die 7 Wesenselemente**

**Die 7 Wesenselemente in der Sicht im Innensystem und zum Umfeld**

<i>Im Innensystem</i>	<i>Zum Umfeld</i>
<i>1. Identität</i>	
Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbständigkeit bzw. Anhängigkeit
<i>2. Policy, Strategie, Programme</i>	
Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden etc., PR-Konzepte, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
<i>3. Struktur</i>	
Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden etc., strategische Allianzen
<i>4. Menschen, Gruppen, Klima</i>	
Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld
<i>5. Einzelfunktionen, Organe</i>	
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
<i>6. Prozesse, Abläufe</i>	
primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
<i>7. Physische Mittel</i>	
Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld – Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel - Fremdmittel

## 2.6. Die Aspektesammlung

(nach Trigon o. J.)

### Wesenselement 1: Identität

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck? Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte nach innen und außen, historisches Selbstverständnis der Organisation.
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheit der Organisation am Markt, bei Liefernden, Behörden etc.</li> <li>• Image der Organisation bei den Mitarbeitenden, Kundschaft, Liefernden etc.</li> <li>• Ansehen der Organisation in der Nachbarschaft</li> <li>• Position der Organisation am Markt, gegenüber der Konkurrenz etc.</li> <li>• Rechtsform der Organisation</li> <li>• Qualität der Leistungen und Produkte</li> <li>• Erscheinungsbild der Organisation in Werbung, Briefen, Plakaten etc.</li> <li>• Aufgeschlossenheit der Organisation für Neuerungen</li> <li>• Klarheit über Sinn und Ziele der Organisation</li> <li>• Klarheit über die Kernaufgaben der Organisation</li> <li>• Verhältnis der Leistungsfähigkeit der Organisation zu den Zielen</li> <li>• Qualität des Leitbildes</li> <li>• Übereinstimmung des Unternehmensleitbildes mit der Realität</li> <li>• Kundschaftsorientierung der Organisation</li> <li>• Risikofreudigkeit der Organisation</li> <li>• Qualitätsdenken in der Organisation</li> <li>• Identifikation der Mitarbeitenden mit den hergestellten Produkten</li> <li>• Zukunftsorientierung der Organisation</li> <li>• Selbstbestimmungsmöglichkeit der Organisation</li> <li>• Qualität der sozialen Grundannahmen in der Organisation</li> </ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Kernaufgabe der Organisation klar? Ist sie widersprüchlich, missverständlich, vage?</li> <li>• Hat sich in der letzten Zeit ein Wandel in der gesellschaftlichen Funktion ergeben?</li> <li>• Sind alte und neue Werte zueinander stimmig?</li> <li>• Ist die Identität gesellschaftlich akzeptabel?</li> <li>• Wie stellt sich die Identität zur Umwelt?</li> <li>• Wie stehen die Menschen zum Selbstverständnis?</li> <li>• Ist die Sinnggebung für sie in ihrer eigenen Funktion erkennbar, überzeugend?</li> </ul>
<b>Anmerkungen:</b>	Probleme mit der Identität äußern sich oft in anderen Wesenselementen der Organisation: Ein Sinnvakuum führt zu Streitigkeiten über Aufgaben oder Kompetenzen. Widersprüche zwischen der Gesamtidentität und der Teilidentität von kleineren Organisationseinheiten können in langwierigen Strategie-Diskussionen und in Machtkämpfen sichtbar werden.

**Wesenselement 2: Politik, Strategie, Konzepte**

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategie und längerfristige Konzepte, Pläne.
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Längerfristige Überlegungen über Kundenschaftsgruppen</li> <li>• Längerfristige Überlegungen über Geschäftsbereiche</li> <li>• Konzepte zur Erhebung von Kundenschaftsbedürfnissen und -wünschen</li> <li>• Konkretheit von kurz- und mittelfristigen Zielen und Maßnahmen</li> <li>• Lohn- und Gehaltssystem der Organisation</li> <li>• Aus- und Weiterbildungskonzepte für die Mitarbeitenden</li> <li>• Konzepte zur systematischen Konkurrenz- und Marktbeobachtung</li> <li>• Konzepte für Laufbahnplanung und Förderung der Mitarbeitenden</li> <li>• Expansions-, Investitions- und Finanzierungspolitik der Organisation</li> <li>• Konzepte zur Selbstdarstellung nach außen (Werbung, PR)</li> <li>• Richtlinien für den Umfang und das Qualitätsniveau unserer Leistungen</li> <li>• Preis-Leistungsverhältnis unserer Produkte und Dienstleistungen</li> <li>• Provisionssystem für die Verkaufenden</li> <li>• Konzepte zur längerfristigen Entwicklung neuer Produkte und Märkte</li> <li>• Sicherung der Arbeitsplätze</li> <li>• Schicht- und Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Abgrenzung der Zielgruppen (wen wir ansprechen)</li> <li>• Personalpolitik, Kriterien zur Aufnahme neuer Mitarbeitenden</li> <li>• Spektrum des Leistungsangebotes</li> <li>• Führungsgrundsätze</li> <li>• Informationspolitik</li> </ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehen ausreichende Leitsätze, Strategien und Programme mit denen die allgemeinen Ziele und Werte konkretisiert werden?</li> <li>• Oder schweben die allgemeinen Ziele und Werte in der Luft?</li> <li>• Geht von den unternehmenspolitischen Leitsätzen eine integrierende Wirkung aus?</li> <li>• Wie kräftig, klar, übersichtlich, widerspruchsfrei usw. sind die Leitsätze?</li> <li>• Wie sehr sind Politik und Strategie akzeptiert?</li> </ul>
<b>Anmerkungen:</b>	Neben der offiziell ausformulierten Politik gibt es viele ungeschriebene Regeln und Richtlinien, Mythen, Legenden und Sagen, Erfolgsrezepte der Vergangenheit usw., die in den Denkgewohnheiten der Mitarbeiter verwurzelt sind. Diese ungeschriebenen, praktizierten Leitsätze können zu den proklamierten Leitsätzen im Widerspruch stehen und deren Geltung in Frage stellen. Drücken sich diese Spannungen vielleicht im politisch-sozialen Subsystem aus, in zwischenmenschlichen Konflikten? Identifizieren sich unterschiedliche Gruppen mit den unterschiedlichen Leitsatzsystemen? Führt dies zu Kämpfen um Einflussnahme und Macht?

**Wesenselement 3: Struktur**

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout.
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Überschaubarkeit der Organisation</li><li>• Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den Abteilungen</li><li>• Wirtschaftlichkeit der Gliederung der Abteilungen</li><li>• Übereinstimmung der Struktur mit den Wünschen der Mitarbeitenden</li><li>• Aufbauorganisation und Führungssystem</li><li>• Organisatorische Verflechtung mit der Muttergesellschaft</li><li>• Vertriebsstruktur der Organisation</li><li>• Kompetenzverteilung zwischen Geschäftsführung und Abteilungsleitenden</li><li>• Vernetzung der Abteilungen</li><li>• Größe der Abteilungen</li><li>• Zuteilung der Führungskräfte auf die Abteilungen</li><li>• Standort der Organisation</li><li>• Verhältnis von Voll- und Teilzeitarbeitskräften</li><li>• Effizienz der Dienstwege</li><li>• Qualität des Stellenplanes</li><li>• Aktualität des Organigramms</li><li>• Anzahl der Führungsebenen</li><li>• Aufgabenteilung im Team</li><li>• Aktuelle Teamzusammensetzung</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nach welchen Gedankenmodellen ist die Organisation aufgebaut? Liegt der Aufbaustruktur ein statisches oder ein dynamisches Denken zugrunde?</li><li>• Ist dabei mechanistisch gedacht?</li><li>• Wie steht dieses Organisationsdenken zur gesamten Unternehmensphilosophie?</li><li>• Wie zweckmäßig sind die Organisationskonzepte in Bezug auf die gegenwärtigen Ziele, Kernaufgaben, Ressourcen usw.?</li><li>• Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die Mitarbeiter übersichtlich?</li><li>• Können sie sich erlebnismäßig in ihnen zurechtfinden und darin eine "Heimat" haben?</li><li>• Wie wird von der Struktur die Spannung zwischen Differenzierung und Integration bewältigt?</li></ul>

**Wesenselement 4: Menschen, Gruppen, Klima**

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Wissen und Können der Mitarbeitenden, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima.
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsklima in der Organisation</li> <li>• Teamgeist der Mitarbeitenden</li> <li>• Gegenseitiges Vertrauen der Mitarbeitenden</li> <li>• Führungsstil der Vorgesetzten</li> <li>• Vertrauen in die Vorgesetzten</li> <li>• Mitsprachemöglichkeit bei Entscheidungen</li> <li>• Qualität der Mitarbeitendenbesprechungen</li> <li>• Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden gegenüber andern Mitarbeitenden, der Kundschaft etc.</li> <li>• Allgemeiner Stand des Wissens und des Könnens der Mitarbeitenden</li> <li>• Entfaltung des Wissens und Könnens der Mitarbeitenden in der Organisation</li> <li>• Aufgeschlossenheit der Mitglieder der Organisation für Neuerungen</li> <li>• Mitarbeitendenförderung, Unterstützung bei Problemen etc.</li> <li>• Umgang mit Konflikten</li> <li>• Erreichbarkeit der Mitarbeitenden</li> <li>• Kontaktpflege zu Externen: Handlungsfirmen, grosse/wichtige Kundschaft etc.</li> <li>• Geborgenheit der Mitarbeitenden</li> <li>• Umgang der Vorgesetzten mit Lob und Kritik</li> <li>• Bereitschaft der Mitarbeitenden Verantwortung zu übernehmen</li> <li>• Anzahl der Mitarbeitenden</li> </ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden die Mitarbeitenden in ihrem Wissen und Können angesprochen?</li> <li>• Welche Ziele und Ambitionen haben die Menschen?</li> <li>• Sind die Menschen in unterschiedlichem Maße zur Leistung motiviert?</li> <li>• Woran wird dies sichtbar?</li> <li>• Welche informellen Zusammengehörigkeiten und Feindschaften haben sich gebildet?</li> <li>• Wo gibt es Distanzen - wo Nähe?</li> <li>• Vertrauen oder Misstrauen?</li> <li>• Welche Bedeutung haben Macht, Status, Prestige, Karriere usw.? Was ist charakteristisch für das Betriebsklima?</li> <li>• Welche Stile sind charakteristisch für die Führung?</li> <li>• Wie werden menschliche und soziale Faktoren berücksichtigt und gepflegt?</li> </ul>
<b>Anmerkungen:</b>	Reibungen und Spannungen können sich in diesem Wesenselement zeigen – aber vielleicht sind sie Ausdruck des Sinn-Vakuums, der wenig konkreten Leitsätze, der Unglaubwürdigkeit von erklärten Werten und Grundsätzen?

**Wesenselement 5: Einzelfunktionen, Organe**

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialfunktionen, Koordination
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klarheit des eigenen Aufgabenbereiches</li><li>• Beschreibung meines Aufgabenbereiches (Ziele, Aufgaben, Mittel)</li><li>• Abgrenzung des eigenen Aufgabenbereiches</li><li>• Feedback durch meine Vorgesetzten</li><li>• Anleitung und Beratung durch meine Vorgesetzten</li><li>• Anpassung meiner Aufgaben an meine beruflichen Entwicklungsziele</li><li>• Einhaltung von Terminen, die mit mir vereinbart wurden</li><li>• Respektierung meiner Ideen, Wünsche, Entscheidungen</li><li>• Kenntnis der Leistungskriterien zu meiner Beurteilung</li><li>• Qualität meiner Fähigkeiten, gemessen an meinen Aufgaben</li><li>• Verhältnis meiner Arbeitszeit, zum Umfang meiner Arbeiten</li><li>• Identifikation mit meinen Aufgaben</li><li>• Motivation durch meine Aufgaben</li><li>• Informationen zur Erfüllung meiner Aufgaben</li><li>• Entscheidungsbefugnisse zur Erfüllung meiner Aufgaben</li><li>• Qualität der Delegation durch Vorgesetzte</li><li>• Vertretungsregelungen (Krankheit, Unfall, Kündigung)</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nach welchen Prinzipien ist die Arbeit über die Funktionen verteilt: nach gleichem Fachhintergrund, nach gleichartigen Verrichtungen usw.?</li><li>• Sind es sinnvolle Ganzheiten – oder willkürliche bzw. logische Trennungen und Zuteilungen?</li><li>• Sind Aufgaben, Kompetenzen, und Verantwortung in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander?</li><li>• Wieviel an eigener Planung und Kontrolle gehört zur Funktion?</li><li>• Welche gegenseitigen oder einseitigen Abhängigkeiten ergeben sich aus der Aufgaben- und Kompetenzverteilung?</li><li>• Wie akzeptieren dies die Menschen?</li><li>• Wie sehr können die einzelnen Funktionen den Sinn des Ganzen vermitteln?</li></ul>

**Wesenselement 6: Abläufe, Prozesse**

<b>Kurzbeschreibung:</b>	Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse; Informationsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse
<b>Beispiele:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zusammenarbeit der Organisation mit Behörden, den Liefernden</li><li>• Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen</li><li>• Zusammenarbeit von Einkauf und Produktion</li><li>• Abstimmung der einzelnen Bereiche aufeinander im Betriebsablauf</li><li>• Personalauswahl</li><li>• Termintreue zur Kundschaft</li><li>• Termintreue im Haus</li><li>• Planen und Durchführen von Projekten</li><li>• Post- und Aktenverteilung</li><li>• Erstellen, Weiterleiten und Verwerten von Berichten, Statistiken etc.</li><li>• Manöverkritiken (nachträgliche Analyse von Aktionen, Projekten etc.)</li><li>• EDV-Serviceleistungen</li><li>• Einkauf von Waren, Teilen, Dienstleistungen, Investitionsgütern etc.</li><li>• Produktion inkl. Lagerhaltung</li><li>• Effektivität der Abläufe (Einfachheit, kein Stau, keine Verzögerung etc.)</li><li>• Planen und Durchführen von Verkaufsaktionen</li><li>• Abwicklung von Angebotserstellung, Kundschaftsaquisition</li><li>• Durchführung von Sonderkalkulationen etc.</li><li>• Abwicklung von Mahn- und Klagsfällen</li><li>• Umgang mit Kundschaftsreklamationen und Kritik von außen</li><li>• Qualität der Sitzungsverläufe und Entscheidungsprozesse</li></ul>
<b>Fragestellungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie gut schließen die einzelnen Funktionen im Ablauf aneinander an?</li><li>• Gibt es im Ablauf Stau, Engstellen, unnötige Umwege oder Verzögerungen, Doppelgleisigkeiten und dergleichen?</li><li>• Orientieren sich die Abläufe an den Arbeitszielen?</li><li>• Wie werden die Prozesse geplant und gelenkt?</li><li>• Welche Abhängigkeiten ergeben sich daraus?</li><li>• Wie stehen die Menschen dazu?</li><li>• Wieviel Orientierung geben ihnen Unternehmenspolitik; Strategien, Strukturkonzepte etc.?</li></ul>

**Wesenselement 7: Mittel, Ausstattung**

**Kurzbeschreibung:** Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel

- Beispiele:**
- Mein eigener Arbeitsplatz
  - Funktionalität des eigenen Arbeitsplatzes
  - Technische Ausstattung der Organisation
  - Büromaterial
  - Räumlichkeiten
  - Ausstattung der Sozialräume
  - Zweckmäßigkeit der Raumaufteilung
  - Raumgestaltung mit Licht und Farbe
  - Ergonomie des Arbeitsplatzes
  - Sicherheit des Arbeitsplatzes
  - Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Kommunikationstechnik
  - Ablagesysteme
  - Formulare
  - Zustand des Fuhrparks
  - Finanzielle Mittel zur Aufgabenerledigung
  - Schulungsbehelfe in Form von Unterlagen, Bücher, Skripten etc.
  - Werbemittel
  - Verkaufsunterlagen
  - Bedienungsfreundlichkeit der Anlagen
  - Zustand der Gartenanlagen
  - Schutz vor Lärm und anderen Emissionen

- Fragestellungen:**
- Wie menschengerecht (ergonomisch richtig) sind die Maschinen und Mittel?
  - Wie zweckmäßig oder zweckwidrig sind Instrumente, Gebäude usw.?
  - Wo bedingen die physischen Mittel eine Trennung, wo sie aus ablauflogischen Gründen nicht sein sollte?
  - Wie wirkt sich dies auf die Menschen aus?

## 2.7. Unternehmens-Selbstdiagnose: „Aspekteraster“

(Trigon nach Aeschlimann Laubi/Spescha 2005)

### Vorgehensweise:

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Liste mit 55 Aspekten, mit welchen der Ist-Zustand Ihrer Organisation erfasst werden kann.

Gehen Sie die vorgelegte Aspekte-Liste kritisch durch und bewerten Sie jeden Aspekt aus Ihrer Sicht. Es stehen Ihnen 8 Möglichkeiten (0 - 7) zur Verfügung. Entscheiden Sie sich für eine Zahl (oder falls nicht eindeutig für zwei) und kreuzen Sie diese an.

Wählen Sie am Schluss 5 Aspekte aus, die nach Ihrer Meinung am meisten problematisch bzw. verbesserungswürdig sind sowie 5 Aspekte, auf die Sie besonders stolz sind.

Schreiben Sie die Nummern der einzelnen Aspekte in untenstehende Kästchen und zwar in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit.

Am meisten problematisch / verbesserungswürdig sind:

1. (.....)      2. (.....)      3. (.....)      4. (.....)      5. (.....)

Am meisten stolz bin ich auf folgende Aspekte:

1. (.....)      2. (.....)      3. (.....)      4. (.....)      5. (.....)

Bewertung (zutreffende Zahl ankreuzen)							
keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel

### I. Identität/Zweck (Sinn, Ziele, Philosophie)

1.	Stellenwert der Organisation verglichen mit anderen Institutionen in der Region	0	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nachfrage nach Dienstleistungen, Konkurrenzsituation	0	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ansehen (Image) der Organisation in der Öffentlichkeit (Bevölkerung, Behörden, andere Organisationen)	0	1	2	3	4	5	6	7
4.	Image nach innen (Personal, Vorstand)	0	1	2	3	4	5	6	7
5.	Langfristige Ziele, Zukunftsperspektiven der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ziele bezüglich Umfang und Qualität der Angebote	0	1	2	3	4	5	6	7
7.	Tradition, Grundwerte der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
8.	Rechtsform und Trägerschaft der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7

Bewertung (zutreffende Zahl ankreuzen)							
keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel

## II. Leitsätze für die Realisierung (Strategien, Konzepte)

9.	Selbstdarstellung der Organisation gegenüber der Aussenwelt Öffentlichkeitsarbeit	0	1	2	3	4	5	6	7
10.	Dienstleistungskonzept (Spektrum der Angebote, Perspektiven, Betreuungsrichtlinien/Reglemente, Qualitätsvorgaben etc.)	0	1	2	3	4	5	6	7
11.	Personalpolitik (Anstellungskriterien für Mitarbeiterinnen, Arbeitsbedingungen, Lohn, Zulagen, Sozialleistungen)	0	1	2	3	4	5	6	7
12.	Finanzierungspolitik (Tarife, Gesamtfinanzierung, Mittelbeschaffung)	0	1	2	3	4	5	6	7
13.	Führungsgrundsätze	0	1	2	3	4	5	6	7

## III. Betriebsaufbau (Gliederung, Struktur)

14.	Organisationsaufbau und Führungsebenen	0	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aufteilung / Abgrenzung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche	0	1	2	3	4	5	6	7
16.	Durchschaubarkeit der Struktur, Verhältnisse, Funktionen	0	1	2	3	4	5	6	7
17.	Flexibilität/Starrheit der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
18.	Zusammenhang / Verhältnis Vorstand - Institutionsleitung - Team (formal geregelt)	0	1	2	3	4	5	6	7
19.	Koordination / Vernetzung nach aussen (mit anderen Organisationen)	0	1	2	3	4	5	6	7

Bewertung (zutreffende Zahl ankreuzen)							
keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel

**IV. Zwischen-Menschliches (Beziehungen, Klima, Potentiale)**

20.	Klima / Vertrauensbeziehung Vorstand - Institution	0	1	2	3	4	5	6	7
21.	Klima / Vertrauensbeziehung Institutionsleitung - Team	0	1	2	3	4	5	6	7
22.	Arbeitsklima im Team	0	1	2	3	4	5	6	7
23.	Haltung / Führungsstil Vorstand - Institution	0	1	2	3	4	5	6	7
24.	Haltung / Führungsstil Institutionsleitung -Team	0	1	2	3	4	5	6	7
25.	Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
26.	Motivation, Leistungsbereitschaft (bez. Arbeit, Zusammenarbeit)	0	1	2	3	4	5	6	7
27.	Aufgeschlossenheit für Neuerungen im Vorstand	0	1	2	3	4	5	6	7
28.	Aufgeschlossenheit für Neuerungen, Lernbereitschaft im Team	0	1	2	3	4	5	6	7
29.	Qualifikation / Zusammensetzung des Vorstandes	0	1	2	3	4	5	6	7
30.	Qualifikation der Institutionsleitung (Ausbildung, Fähigkeiten)	0	1	2	3	4	5	6	7
31.	Qualifikation der Teammitglieder	0	1	2	3	4	5	6	7
32.	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	0	1	2	3	4	5	6	7

Bewertung (zutreffende Zahl ankreuzen)							
keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel

## V. Aufgabenverteilung (Einzelfunktion, Kompetenzen)

33.	Aufgaben / Kompetenzen des Vorstandes (bez. Logik, Klarheit)	0	1	2	3	4	5	6	7
34.	Aufgaben / Kompetenzen der Institutionsleitung	0	1	2	3	4	5	6	7
35.	Klarheit und Logik der Aufgabenverteilung / Zuständigkeiten im Team	0	1	2	3	4	5	6	7
36.	Klarheit über Entscheidungskompetenzen der Teammitglieder Übereinstimmung von Aufgaben und Kompetenzen	0	1	2	3	4	5	6	7
37.	Regelung spezieller Funktionen: Kontrolle, Evaluation der Qualität der Angebote / Leistungen	0	1	2	3	4	5	6	7
38.	Planung (Konzepte, Weiterentwicklung der Angebote, Koordination)	0	1	2	3	4	5	6	7
39.	Stellvertretungsregelungen auf allen Ebenen	0	1	2	3	4	5	6	7

## VI. Abläufe (tatsächliche Handlungen, Prozesse)

40.	Informationsfluss, Dienstwege Vorstand - Team	0	1	2	3	4	5	6	7
41.	Informationsfluss, Rapporte auf Teamebene	0	1	2	3	4	5	6	7
42.	Informationsaustausch mit anderen Organisationen	0	1	2	3	4	5	6	7
43.	Sitzungsabläufe im Team, Entscheidungsprozesse	0	1	2	3	4	5	6	7
44.	Arbeitsorganisation, Dienst- und Einsatzpläne	0	1	2	3	4	5	6	7
45.	Planung und Durchführung der Leistungen / Massnahmen bei den einzelnen Benutzenden	0	1	2	3	4	5	6	7
46.	Umgang mit Kritik, Pannen, Reklamationen	0	1	2	3	4	5	6	7
47.	Einhaltung von Terminen und Abmachungen	0	1	2	3	4	5	6	7
48.	Einführung neuer Mitarbeitenden, Anleitung von PraktikantInnen	0	1	2	3	4	5	6	7

keine Meinung	optimal	sehr gut	recht gut	akzeptabel	eher schlecht	schlecht	miserabel
---------------	---------	----------	-----------	------------	---------------	----------	-----------

**VII. Physische Mittel / Qualität der Dienstleistung**

49.	Arbeitspapiere, Formulare, Arbeitsunterlagen	0	1	2	3	4	5	6	7
50.	Wohn- und Aufenthaltsräume, Arbeitsräume, Büro, Einrichtungen, Komfort	0	1	2	3	4	5	6	7
51.	Materialien und Hilfsmittel zur Betreuung	0	1	2	3	4	5	6	7
52.	Anzahl Personal / Stellenpläne	0	1	2	3	4	5	6	7
53.	Finanzielle Sicherstellung der Organisation	0	1	2	3	4	5	6	7
54.	Qualität der Betreuung	0	1	2	3	4	5	6	7
55.	Qualität der übrigen Dienstleistungen	0	1	2	3	4	5	6	7

## 2.8. Die Organisationstypen



Die Organisationstypen (nach A. Bos und F. Glasl)

	Professionelle Organisation	Dienstleistungs-institution	Produkt-institution
<b>Beispiele</b>	Universitäten, Schulen, Forschungsinstitutionen	Öffentliche Verwaltung, Spitäler, Restaurants, Banken, Reisebüros	Autofirmen, Gerätehersteller, Fabrikationsbetriebe
<b>Dominierendes Subsystem</b>	Kulturelles Subsystem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identität</li> <li>• Politik, Strategie</li> </ul>	Soziales Subsystem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur</li> <li>• Menschen, Klima</li> <li>• Einzelfunktionen, Organe</li> </ul>	Technisch instrumentelles Subsystem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse Abläufe</li> <li>• Physische Mittel</li> </ul>
<b>Zweck der Organisation</b>	Produktion von Ideen	Produktion eines Prozesses	Produktion von physisch-materiellen Produkten
<b>Wichtigstes Gestaltungsprinzip</b>	Professionelle Freiheit der Mitarbeiter	Qualität der Beziehung zwischen Vertreter der Dienstleistungsorganisation und den Kunden	Begrenzte Arbeitsteilung bei möglichst integrierter Planung, Ausführung und Kontrolle
<b>Konfliktpotentiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Auflagen</li> <li>• Bürokratische Regeln</li> <li>• Informationsmonopole</li> <li>• Sektiererische Forscher</li> <li>• Raubbau an Mitarbeitern</li> <li>• Weigerung der MA ein Mindestmass an organisatorische Regeln zu akzeptieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernormierung</li> <li>• Routine, Dienst nach Vorschrift</li> <li>• Stress wird auf Kunden übertragen</li> <li>• Unkoordinierte Teilleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Sinn der Arbeit geht verloren</li> <li>• Der Sinn für Zusammenhänge geht verloren (durch zu hohe Arbeitsteilung)</li> <li>• Einseitige Nutzung der Fähigkeiten</li> </ul>



	Professionelle Organisationen	Dienstleistungs-institutionen	Produktions-institutionen
<b>Beispiele</b>	Universitäten, Schulen, Forschungsinstitutionen	Öffentliche Verwaltung, Spitäler, Restaurants, Banken, Reisebüros	Autofirmen, Gerätehersteller, Fabrikationsbetriebe
<b>Kernleistung</b>	Entwickeln einer Fähigkeit für Kunden	Verrichten einer Arbeit für Kunden	Lieferrn eines materiellen Produktes
<b>Qualität der Leistung</b>	Fruchtbarkeit bei zukünftiger Anwendung nach der Leistung erfahrbar	Arbeitsvorgang und Begegnungsqualität während der Leistung wahrnehmbar	Eigenschaften des Produktes vor der Leistung prüfbar
<b>Kernprozess-tätigkeiten</b>	Entwickeln, untersuchen, beraten, lehren, etc.	Transportieren, bedienen, versorgen, pflegen, etc.	Herstellen, bauen, fertigen, einrichten, etc.
<b>Fähigkeit im Kernprozess</b>	Konzeptive Fähigkeiten	Soziale Fähigkeiten	Technische Fähigkeiten
<b>Art des Kernprozess (Selbst-) Kontrolle</b>	Prozess, Projekt aus Situation ableiten und kreativ gestalten Messen an geforderter Qualität	Ablauf anzupassen an Situation des Kunden Erlebte und geäußerte Kunden-zufriedenheit	Abläufe weitgehend technisch-organisatorisch vorgeplant Gemeinsame Auswertung des Entwicklungsfortschrittes
<b>Art der Führung</b>	Konzeptive Führung (Leitbild, Grundsätze, Konzepte entwickeln) Kollegiale Fachaustausch ermöglichen	Menschenführung (Kommunikation, Beziehungen, Zusammenarbeit fördern) sowohl intern wie zum Kunden	Prozessführung (Abläufe steuern, Ressourcen bereitstellen)

© TRIGON Entwicklungsberatung

## 2.9. Leitbild

### Fragen für die Gruppenarbeit:

- Stimmt das Leitbild mit dem überein, was in Ihrer Institution gelebt wird?
  - Welche Abweichungen stellen Sie fest?
  - Wie und wo zeigt sich dies in der konkreten Arbeit?
  - Was braucht es Ihrer Meinung nach, damit es tatsächlich umgesetzt werden kann?
- ➔ Bestimmen Sie jemanden, der Ihre Gruppe im Fish-Bowl vertritt. Geben Sie dieser Person einige brisante Themen für die Diskussion mit.

### Fragen für die Diskussion:

- Was gehört in ein Leitbild?
- Wer braucht es wofür?
- Wie kann es erarbeitet werden?
- Was bringt es im guten/schlechten Fall?

Wertschöpfung durch Wertschätzung: Das Kulturleitbild des Alters- und Pflegeheims Ergolz

## «Die Kultur auf Führungsstufe hat sich spürbar verbessert»

■ Robert Hansen

**Im «Ergolz» in Ormingen (BL) wurde versucht, die Unternehmenskultur in Worte zu fassen. Das Kulturleitbild soll den Mitarbeitenden Denkanstösse zur eigenen Rolle und zum persönlichen Einfluss auf das Arbeitsklima im Alters- und Pflegeheim vermitteln.**

«Wie nehmen wir unsere Führungsaufgaben wahr?» Stephan Zbinden, Leiter des Alters- und Pflegeheims Ergolz in Ormingen wollte auf diese Frage eine Antwort und wählte einen unkonventionellen Weg: «Wir hatten die Kultur in unserem Leitbild nirgends beschrieben. Wir meinten zuerst, mit dem Heim- und Pflegeleitbild sei das Thema Leitbild genügend abgedeckt», sagt Zbinden. Während der Auseinandersetzung mit der Broschüre «Grundlagen für verantwortliches Handeln» Ende 2002 sei das Bedürfnis nach einer internen Weiterbildung entstanden. «Alle Mitarbeitenden haben die Möglichkeit erhalten, sich mit dem Thema Unternehmenskultur auseinanderzusetzen», erzählt Zbinden. Die Führungsbeauftragten widmeten sich im Januar 2004 der Organisationsentwicklung und den ethischen Prozessen, die neuen Leitungsstrukturen wurden im Juni 2004 in Kraft gesetzt. Dabei sei die Erkenntnis gewachsen, dass es neben den gängigen Führungsinstrumenten ein Hilfsmittel brauche, das helfe, sich in den eigenen Rollen zurechtzufinden. So sei im vergangenen Jahr unter

dem Motto «Wertschöpfung durch Wertschätzung» schliesslich das Kulturleitbild erarbeitet worden. «Zu Beginn des Entwicklungsprozesses haben wir uns von Fachpersonen Inputs geben lassen. Wir haben uns überzeugen lassen, dass sich dieser Weg lohnt», sagt Zbinden. Die Heimkommission bestärkte die Institution in ihrem Vorhaben.

### Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle

«Wir fanden nirgends Hinweise, wie unsere Rolle eigentlich definiert ist. Unser Leitgedanke war deshalb, die gültigen Werte wie Eigenverantwortung,

Transparenz, Achtung, Respekt und Offenheit zu beschreiben», erzählt Pflegedienstleiter Rainer Hoffmann. Die Arbeiten begannen auf Kader Ebene. «Sehr wichtig war dabei, die Mitarbeitenden in den Teams mit einzubeziehen», betont Hoffmann. «Nur durch diesen Praxisbezug ist gewährleistet, dass ein solches Leitbild auch gelebt wird und nicht nur irgendwo liegt und in Vergessenheit gerät.» Ziel des Kulturleitbildes ist es, für das Personal gültige Werte und Haltungen zu beschreiben, das Handeln in der eigenen Rolle zu vereinfachen und auch Mut zu machen, die Heimkultur selber aktiv mit zu prägen. Themenbereiche wie

Der Umgang mit den Pensionären ist geprägt von Respekt und lebenswürdigen Gesten.

Foto: roh



Eigenverantwortung, Transparenz, Respekt, Offenheit, Führung und Förderung werden im Kulturleitbild definiert.

Wie gelang die Umsetzung dieses Kulturleitbildes im Heimalltag? «Uns war von Anfang an klar, dass wir das Leitbild nicht einfach mit der Lohnabrechnung verschicken wollen. Die Führungsbeauftragten haben das Leitbild jeder Mitarbeiterin persönlich übergeben. An den Teamsitzungen wurde es besprochen», erzählt Franziska von Arx, Teamleiterin Nacht. In diesen Diskussionen seien auch Fragen aufgetaucht, warum es neben dem Pflegeleitbild überhaupt ein Kulturleitbild brauche, und die Umsetzung in der Praxis wurde hinterfragt. Zudem wurde die Meinung vertreten, die einzelnen Mitarbeitenden hätten keinen direkten Einfluss auf die Kultur. «Jedem wurde aber sehr schnell bewusst, dass das Gegenteil der Fall ist. Eine Kultur ist nur dann da, wenn ich sie auch spüre», sagt Franziska von Arx.

### Drei Werkzeuge

«Für mich ist die Förderung der Mitarbeitenden im Rollenverhalten ein erstes gutes Werkzeug», betont Franziska von Arx. Oftmals vermisse sie die gegenseitige Wertschätzung des Pflegepersonals vom Tag- und Nachtdienst. «Wer ist schuld, wenn Betten nass sind? Wer ist schuld, wenn Hilfsmittel nicht aufgefüllt sind? Wir haben gemeinsam versucht, in manchmal schwierigen Diskussionen herauszufinden, wer involviert ist und was die Personen brauchen, um ihre Rolle wahrnehmen zu können. Das spornt jeden einzelnen Mitarbeiter an, sich mit der eigenen Rolle auseinanderzusetzen. Die Sitzungen haben dadurch einen ganz anderen Stellenwert erhalten. Eigene Meinungen und Befindlichkeiten werden offen und sachlich kommuniziert. Wir profitieren in den monatlichen Sitzungen viel mehr voneinander als vorher.»

Weiter seien transparente Entscheidungen ein wichtiges Werkzeug für Führungsbeauftragte, das sich im Arbeitsalltag bewusst einsetzen lasse. Als beispielsweise der Übergaberapport Tag/Nacht in seiner Struktur verändert wurde, um ihn effizienter zu gestalten, sei dies anfangs etwas kritisch aufgenommen worden. Nach einer dreimonatigen Evaluationsphase wurden die Vor- und Nachteile im Januar 2006 diskutiert. «Die Veränderung wird heute von allen Mitarbeitenden mitgetragen», betont Franziska von Arx.

Als drittes Werkzeug der Kulturleitbild-Umsetzungshilfe bezeichnet von Arx die Fallbesprechungen im Kader. «Das ermöglicht uns einen Erfahrungsaustausch im geschützten Rahmen und gibt uns die Möglichkeit, unsere Sensoren für das eigene Rollenverhalten zu schärfen», so die Teamleiterin. Sie nennt als Beispiel das Thema «Rauchen am Arbeitsplatz». Oft würden Rauchpausen eingelegt. Zwar gab es Raucherregeln, aber diese gerieten in Vergessenheit. Diese einfach in Erinnerung zu rufen, war der Geschäftsleitung zu simpel. Die Belegschaft sollte in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, das Personal bildete sich eine eigene Meinung dazu, wann und wo geraucht werden darf und wie sich das auf die Hygiene in der Institution auswirkt. Von allen Teams wurden schriftliche Rückmeldungen gefordert. Das führte zuerst zu heftigen Reaktionen – aber schliesslich zu einer neuen Lösung mit klaren Regeln, an der alle mitgewirkt hatten. «Im Verlauf der Diskussion wurde jeder Person bewusst, wie schnell man in Konflikt mit der eigenen Persönlichkeit kommen kann», sagt Franziska von Arx. Im Personal müsse das Vertrauen reifen, dass Führungsentscheide gemeinsam getroffen werden können. «Auch mit dem Kulturleitbild kann nicht alles richtig gemacht werden. Aber wir sind

gefordert, unsere von uns definierte Rolle auch zu leben. Die Auseinandersetzung mit solchen Themen wird uns noch weiterbringen.»

### Gute Erfahrungen

Seit September 2005 wird das Kulturleitbild im Alters- und Pflegeheim Ergolz umgesetzt. Im Januar 2006 fand eine erste Befragung der Mitarbeitenden statt, im März folgte die Auswertung als erste Standortbestimmung. Im Januar 2007 ist eine zweite Standortbestimmung geplant. «Die Veränderung wird uns zeigen, ob sich die drei Werkzeuge im Alltag bewähren und ob wir uns auf dem richtigen Weg befinden», sagt Franziska von Arx.

Stephan Zbinden ist mit dem bisherigen Ergebnis zufrieden: «Wir haben einen langen, aber erfolgreich verlaufenen Organisationsentwicklungsprozess hinter uns. Die Kultur auf Führungsstufe hat sich spürbar verbessert, und die Differenzierung zwischen Rolle und eigener Persönlichkeit hat nachhaltige Veränderungen gezeigt. Im Verlauf der vergangenen Monate haben wir die Wertschöpfung durch Wertschätzung selber erfahren. Wir wissen noch nicht, ob es uns gelingt, alle Mitarbeitenden in das gleiche Rollenverständnis einzubinden. Aber wir gehen den Weg der transparenten Führungskultur Schritt für Schritt weiter und räumen Stolpersteine aus dem Weg.» So könnten alle an einer von Verantwortung und Vertrauen geprägten Heimkultur teilhaben. «Das ist für uns ein lohnenswerter Weg. Ich möchte das Kulturleitbild heute nicht mehr missen.» ■

Das Alters- und Pflegeheim Ergolz in Ormalingen (BL) bietet 72 Einzelzimmer in 3 Wohnbereichen mit integrativer Wohnform. Die 1995 eröffnete Institution wird von 13 Gemeinden getragen. Der Personalbestand umfasst 90 Mitarbeitende (50 Vollstellen). Das Jahresbudget beläuft sich auf 6 Millionen Franken.

Umfrage: Wie wirkt sich ein Leitbild auf die Kultur im Heim aus?

## «Die verschiedenen Bereiche arbeiten enger zusammen»

### Zdenek Madera, «Am Schärme»

«Wir haben mit der Erarbeitung des Leitbildes im Jahr 2000 begonnen und wollten damit acht Leitsätze für unsere Institution formulieren. 70 Prozent der Mitarbeitenden haben einen Fragebogen erhalten, auch der Stiftungsrat, öffentliche Stellen, zehn Bewohnende und Verwandte haben mitgemacht. Das führte zu intensiven Diskussionen und weckte auch das Interesse für die Institution. Die Themen sind bei den Mitarbeitenden und beim Stiftungsrat sehr gut angekommen, und praktisch alle haben den Bogen ausgefüllt. Viele der Vorschläge waren deckungsgleich. Ein spezialisiertes Werbebüro hat die Antworten ausgewertet. Dort wurden die acht Leitsätze formuliert und später den Beteiligten vorgelegt. Diese waren mit dem Resultat sehr zufrieden. Im Jahr 2002 haben wir beleuch-

tete Glastafeln mit den acht Sätzen an den Hauseingängen und im Garten auf dem Spazierweg installiert. Gleichzeitig haben wir uns über den Namen und das neue Logo Gedanken gemacht. Dabei hat sich auch gezeigt, dass niemand von einem Betagtenheim sprechen möchte, sondern von einer Residenz. Aus den 20 Logo-Entwürfen wurde gemeinsam einer ausgesucht.

Das neue Leitbild stösst beim Personal auf sehr gute Resonanz. Die Mitarbeitenden, aber auch die Bewohnenden sagen, das Thema sei voll getroffen worden. Die Bewohner spazieren im Park, lesen einzelne Sätze und diskutieren. Interessant war zu sehen, wie stolz die Bewohnenden auf den Namen «Senioren-Residenz» sind und diesen auch verteidigen, wenn jemand von einem Heim spricht.

tet. Alle neuen Mitarbeitenden absolvieren einen Einführungstag und müssen den Kurs «Bündnis der Zusammenarbeit» besuchen. Da geht es um die Kommunikation im Haus – was aber auch im privaten Umfeld gebraucht werden kann. Auch bei diesen Anlässen wird stets auf unser Leitbild hingewiesen. Das ist ein erfolgreiches Instrument in unserer Residenz.»

### Monika Näf, Betagtenheim Wartau

«Wir erarbeiteten für jeden Bereich ein eigenes Leitbild: für die Pflege, die Küche, die Hauswirtschaft und für das Gesamthaus, zudem haben wir ein Aktivierungsleitbild. Unsere Grundleitbilder erstellten wir vor drei Jahren, als wir den Neubau bezogen und ein völlig neues Pflegeleitbild einführen. Als Basis haben wir die bestehenden Leitbilder des früheren Heimleiters übernommen und verfeinert. Diese Arbeit leisteten wir ohne aussenstehende Experten, denn ein solches Leitbild muss intern auch umsetzbar sein.

Die Kultur des Heimes wurde durch das Leitbild positiv verändert. Die Ziele sind transparenter und klarer geworden. Die verschiedenen Bereiche arbeiten enger zusammen. Die Kommunikation ist offener geworden. Vor allem hat auch die Individualität der Heimbewohnenden heute Platz, das war früher eher



**Zdenek Madera** ist Direktor der Senioren-Residenz «Am Schärme» in Sarnen (OW). Dort leben rund 170 Bewohner. Rund 115 Mitarbeitende sind in der Pflege und 35 in der Hauswirtschaft tätig. Das Leitbild ist unter [www.schaerme.ch](http://www.schaerme.ch) im Bereich «Downloads» zu finden.

Die Leitbilder werden im «Schärme» gelebt. Wir hatten stets eine gute Stimmung. Auch heute wird in den Teamsitzungen immer wieder auf das Leitbild hingewiesen. An Weiterbildungen wird mit dem Leitbild und den damit verbundenen Strategien gearbeitet.



**Monika Näf** ist Co-Pflegedienstleiterin im Betagtenheim Wartau in Azmoos (SG). In der Institution wohnen 38 Pensionäre. 34 Mitarbeitende sind im Heim tätig, derzeit absolvieren 4 Personen eine Berufslehre.

weniger der Fall. Auch die persönlichen Stärken der Mitarbeitenden kommen besser zum Tragen. Wir haben alle ein Ziel vor Augen. Davon profitieren auch die Bewohnenden. Das Leitbild prägt die ganze Atmosphäre im Haus.

Unser Leitbild wird sehr gut gelebt. Das Personal ist motiviert. Bedingung dazu ist, dass die Mitarbeitenden die Philosophie eines Hauses mittragen können. Unsere neuen Mitarbeitenden wissen durch das Leitbild, was auf sie zukommt, und wir können entsprechend Leute einstellen, die in das Team passen. Das gibt mehr Spielraum, die eigenen Ressourcen auszuleben.

Ich finde wichtig, dass eine Institution ein Leitbild erstellt, das umsetzbar ist, damit die Motivation nicht zum Erliegen kommt, sondern das Gegenteil bewirkt wird. Ein solches Leitbild muss auch von allen vorgelebt werden, von der Heimleitung über das Kader bis zu den Mitarbeitenden. Wir sind ein junges Team, wir haben die Zuständigkeiten für unsere Bereiche klar festgelegt, arbeiten aber auch interdisziplinär. Ich habe selten an einem Arbeitsplatz ein solch gutes Arbeitsklima erlebt.»

**Lisa Pelikan, Domicil Ahornweg**

«Verändert das Leitbild die Kultur in einem Unternehmen? Um diese Frage beantworten zu können, ist es sinnvoll, die Definition der zwei Begriffe «Leitbild» und «Kultur», näher zu betrachten. Das Leitbild eines Unternehmens soll allgemein Handlungsgrundsätze für das Unternehmen und seine Mitarbeiter liefern. Inhaltlich sollte ein Leitbild so gestaltet sein, dass an ihm auf der einen Seite die strategische Planung ausgerichtet werden kann, andererseits dient es zur Schaffung von Normen und Werten des Unternehmens. Organisationskultur ist die Gesamtheit gemeinsamer geteilter Grundannahmen, Werthaltungen und Normen. Sie wurden von den Menschen in der Organisation zur Bewältigung der Probleme entwickelt.

Sowohl beim Leitbild wie bei der Kultur geht es um Normen und Werte. Das Leitbild eines

Unternehmens entspricht meines Erachtens der Identität des Unternehmens. Die Identität, die uns das Gefühl oder das Wissen vermittelt, wer wir sind. Die Identität bestimmt den Zweck des Daseins und formt die Glaubenssätze und Werte. Und die Werte, die sind die treibenden Kräfte unseres Handelns, die die Organisationskultur ergeben. Organisationskulturen können sich positiv wie negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die entwickelte Einstellung und die Fähigkeiten, sowie die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter, sind für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Somit kann man sagen, dass das Leitbild und die Kultur sich gegenseitig beeinflussen und verändern.

Ein Leitbild, das nach seiner Entstehung in der Schublade verschwindet, verliert seine Wirkung. Das Leitbild sollte ein Führungsinstrument sein, das für Entscheidungsfindung an Kadersitzungen oder auch an Fallbesprechungen beigezogen wird. So wird der Inhalt immer wieder thematisiert. Neue Mitarbeiter sollten das Leitbild schon bereits beim Vorstellungsgespräch erhalten, damit sie sich ein Bild des Unternehmens machen können. Für interessierte Kunden und Kundinnen dient das Leitbild als Visitenkarte.»



**Lisa Pelikan** ist Leiterin des Domicil Ahornweg in Bern. Domicil unterhält in Bern 14 Altersheimen, in denen 1200 Menschen leben, umgibt von 1000 Mitarbeitenden. Das Leitbild ist unter [www.domicilbern.ch](http://www.domicilbern.ch), «über uns» zu finden. Siehe auch Seite 16.

## 3. Die Entwicklungsphasen von Organisationen

### 3.1. Phasenmodell

(nach Glasl/Kalcher/Piber 2005)

**CURAVIVA hsl**  
HÖHERE FACHSCHULE FÜR SOZIALPÄDAGOGIK LUZERN

---

## Entwicklungsphasen von Organisationen

Hannes Piber  
Trigon Entwicklungsberatung

  
Trigon  
Entwicklungsberatung

Entwicklungsgesetzmässigkeiten von Organisationen  
00.00.00

**CURAVIVA hsl**  
HÖHERE FACHSCHULE FÜR SOZIALPÄDAGOGIK LUZERN

---

## Entwicklungsgesetzmässigkeiten von Organisationen

**Biographien von Organisationen → charakteristische Phasen**

1. Pionierphase
2. Differenzierungs- oder Organisationsphase
3. Integrationsphase
4. Assoziationsphase



**Literatur:**  
Lievegoed, B. (1974): Organisationen im Wandel. Haupt, Bern  
Glasl, F. / Lievegoed B. (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung. Stuttgart

  
Trigon  
Entwicklungsberatung

Entwicklungsgesetzmässigkeiten von Organisationen  
00.00.00

## 1. Pionierphase Das Unternehmen als Familie

„Idee“ (neues Produkt, ...)

Kraft der Idee trägt die Entwicklung

Pionier: persönliche Beziehungen zu MitarbeiterInnen

„der Kunde ist König“

Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

1



00.00.00

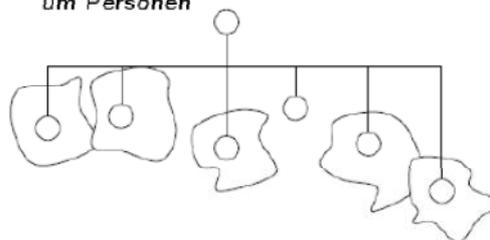
## 1. Pionierphase Das Unternehmen als Familie

Führung: autokratisch, patriarchalisch

Organisation: große Beweglichkeit

Keine eigene Organisationsfunktion, Planung

Arbeitsteilung: um Personen



Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

4



00.00.00

## 1. Pionierphase

### Das Unternehmen als Familie

Krisenerscheinungen

- Überschaubarkeit? (Wachstum)
- Undurchsichtig; Machtkämpfe
- Emanzipation der MitarbeiterInnen
- Störungen der Kommunikation

Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

5



00.00.00

## 2. Differenzierungsphase

### Das Unternehmen als grosser Apparat

In Organisationen muss Übersicht geschaffen werden.

Vorstellung: Betrieb = steuerbar, beherrschbar, kontrollierbar

Betrieb wird logisch „durchkonstruiert“:

- Standardisierung
- Formalisierung
- Automatisierung
- Koordinierung

Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

6



00.00.00

## 2. Differenzierungsphase Das Unternehmen als grosser Apparat

Funktionsbeschreibungen / Stellenbeschreibungen

Organigramme / Organisationshandbücher

Standardsysteme:      Beurteilung  
                                 Führung

➤ Funktionale Spezialisierung

➤ Führungsebenen

➤ Arbeitsphasen:      Planung – Ausführung – Kontrolle

Entwicklungsverträglichkeiten von Organisationen

7



00.00.00

## 2. Differenzierungsphase Das Unternehmen als grosser Apparat

### Krisenerscheinungen der 2. Phase

➤ Erstarrung durch Überorganisation

➤ Koordinationsprobleme

➤ Stab- / Linien – Differenzen

➤ Kopflastige Organisation

➤ Kompetenzschwierigkeiten

➤ Verfahren werden wichtiger als Ziel

➤ Zunehmende Reibungsverluste intern

Entwicklungsverträglichkeiten von Organisationen

8



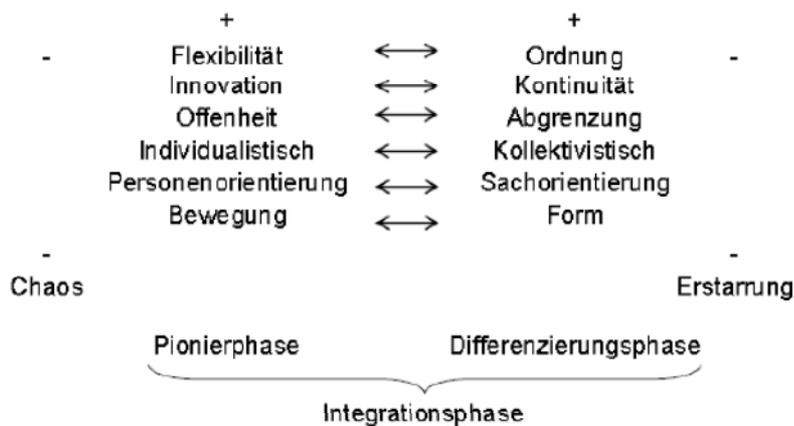
00.00.00

## 2. Differenzierungsphase Das Unternehmen als grosser Apparat

### Krisenerscheinungen der 2. Phase

- Papierkrieg, Abteilungsegoismus
- Unzureichende, horizontale Kommunikation
- Überlastung vertikaler Kommunikation

## Typische Spannungsfelder in Unternehmen



### 3. Integrationsphase Das Unternehmen als Organismus

Intuition ←————→ Rationale

Vorteile, Früchte der Differenzierungsphase retten

Beziehungen zwischen Abteilungen / Gruppen klären und verbessern

Führen mit Zielen und Leitbildern

Teamarbeit

Ziele weiter nach unten kommunizieren

### 3. Integrationsphase Das Unternehmen als Organismus

Prozess orientiertes Denken, Primärprozesse .....

MitarbeiterInnen planen, gestalten und organisieren mit

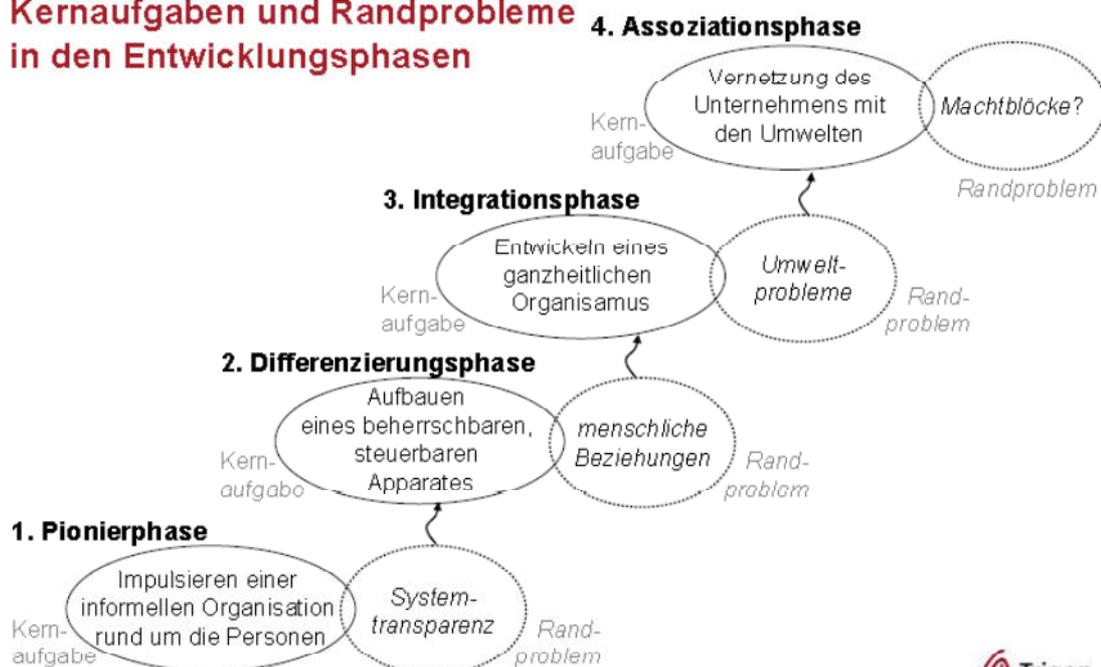
Situationen schaffen, in denen Menschen und Gruppen selbstständig und

intelligent im Sinne des größeren Ganzen handeln können.

#### 4. Assoziationsphase Das Unternehmen als Glied im «Biotop»

- Grundsätzliche Öffnung der Unternehmensgrenzen
- Vernetzung des Unternehmens mit den Umwelten
- Prozessbewusstsein wird ausgeweitet - mit Lieferanten werden Vertrauensbeziehungen aufgebaut.
- Vertriebs- und Verkaufspartner sowie Endverbraucher werden ebenfalls integriert, um miteinander zu lernen und Probleme zu lösen.
- Management der Nahtstellen machen Menschen, die für Primärprozesse verantwortlich sind.

### Kernaufgaben und Randprobleme in den Entwicklungsphasen



## Entwicklungsphasen des Unternehmens Übersicht



00.00.00

### 3.2. Sozialkünstlerische Übung

#### Ziel + Idee

Sie wissen inhaltlich, was eine Entwicklungsphase einer Organisation ist und erfahren mit dieser Übung auch die Energien dieser Entwicklungsphasen.

#### Vorgehen

Ca. 5er-Gruppen (bleiben die ganze Übung zusammen) je um einen Tisch.  
Während den Malphasen wird nicht gesprochen.

- 10' für das Malen der Pionierphase: Welche Energie hat diese Phase?  
Keine Symbole, Zeichen, Buchstaben, Zahlen... nichts Gegenständliches.  
Ausschliesslich Flächen, Striche, Formen, Linien...
- Nach 10' zu einem benachbarten Tisch wechseln und nach gleichem Muster diese Zeichnung differenzieren.
- Nach 10' zu Ihrem eigenen Tisch zurückwechseln und nach gleichem Muster diese Zeichnung integrieren.
- Nach 10' zum gemeinsamen Tisch wechseln und nach gleichem Muster ihre Zeichnung mit den andern Zeichnungen als Teil eines Biotops malen.
- Evaluation.

#### **4. Literaturverzeichnis**

- Aeschlimann Laubi, Margrit; Spescha, Eusebius: Unternehmens-Selbstdiagnose: „Aspekte-Raster“. Luzern: Unveröffentlichtes Manuskript 2005.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Bern: Haupt 1990.
- Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Haupt 1998.
- Glasl, F.; Kalcher, T.; Piber, H.: Professionelle Prozessberatung. Bern: Haupt 2005.
- Spescha, Eusebius: Konfliktmanagement. Luzern: Unveröffentlichte Unterlage 2011.
- Trigon: Aspektesammlung. Unveröffentlichte Arbeitsunterlage o. J.