

Optimierung der Zusammenarbeit zwischen operativer und strategischer Führung : der erste Meilenstein ist gesetzt : Seminar vom 5. und 6. April 2002 in Erlenbach ZH, vom Heimverband Schweiz

Autor(en): **Buck, David**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Fachzeitschrift Heim**

Band (Jahr): **73 (2002)**

Heft 6

PDF erstellt am: **11.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-813067>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Optimierung der Zusammenarbeit zwischen operativer und strategischer Führung

DER ERSTE MEILENSTEIN IST GESETZT

Seminar vom 5. und 6. April 2002 in Erlenbach ZH, vom Heimverband Schweiz

Von David Buck

Mit diesem Kurs ist es gelungen, einen Einstieg in die immer wichtigere Thematik zu realisieren. Unter kundiger Leitung von Herr Renato Valoti, vitalba, Werkstatt für Kommunikation, Bildung und Unternehmensentwicklung, hat sich eine Gruppe von Vertretern der strategischen und Leiter der operativen Ebene zusammengefunden. Eine ganz besondere Auszeichnung dieses Seminars war, dass die Vertreter aus der gleichen Institution zusammenfinden und von extern begleitet werden.

Gemeinsam und aus der Sicht der einzelnen TeilnehmerInnen wurden folgende Begriffe analysiert und formuliert:

- Gremien
- Unternehmensgrundlagen
- MitarbeiterInnenführung
- Management-Tools

aus der Theorie gut fundierter Unterlagen praxisbezogene Schwerpunkte zu setzen.

Als Grundlage einer Organisation zeichnete er sieben Wesenselemente auf:

Identität:

Jede Organisation hat eine Identität, sei sie klar oder unklar definiert. Die Hauptfragen sind: Ist die Kernaufgabe der Organisation klar oder ist sie vage, undurchschaubar formuliert usw.? Das typische Instrument zur Klärung der Identität ist das *Unternehmensleitbild*.

Strategie:

Formen, Leitsätze und langfristige Entwicklungsprogramme wurden hinterfragt und aus der Praxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer dargestellt.

braucht, benötigt dies auch eine Organisation.

Prozesse und Abläufe, physische Mittel und Strukturen, wurden aus der Sicht der Unternehmenskultur klar definiert.

Mensch/Gruppe/Klima,

das siebte Element, das eigentliche Kernstück jeder Organisation, wurde nach der Einführung gemeinsam erarbeitet. Hier kam der Aufbau der Gruppenmethodik klar zum Ausdruck. Die Erwartungen und Vorstellungen an die Personen, Anforderungsprofil, wo gibt es Nähe, wo Distanz, Fragen des Betriebsklimas und der Führung in der Organisation wurden auf verschiedene Art und Farben von Seiten der strategischen und operativen Ebene dargestellt, gegenseitig korrigiert und diskutiert. Diese Phase hat die Gruppendynamik aufgezeigt und gefördert.

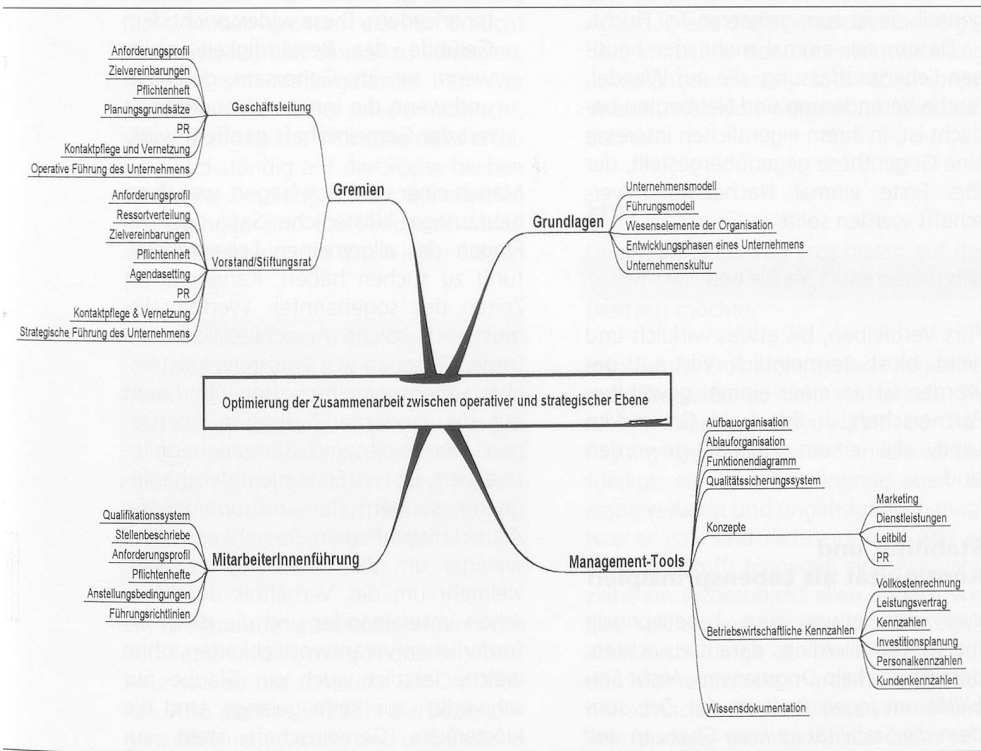
Die Entwicklungsphase eines Unternehmens

(Dr. Friedrich Glasl) wurde unter vier Hauptthemen behandelt:

1. Pionierphase
2. Differenzierungsphase
3. Integrationsphase
4. Assoziationsphase

In Gruppen wurden die Themen vertieft und besprochen, sowie eine Reihe von Hilfsmitteln zur Entwicklung von Unternehmenskultur, QM-Systemen und kontinuierlichen Prozessverbesserungen, Führungsmittel, Organigramme, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile besprochen und Unterlagen abgegeben.

Mit dieser kurzen Zusammenfassung möchte ich unterstreichen, dass ein solches Seminar für die Trägerschaft und Leitung der Institutionen zur Pflicht werden sollte. Insbesondere konnte ich feststellen, dass das gemeinsame Erarbeiten solcher grundsätzlichen Unterlagen, unter der Leitung eines externen Fachexperten, die Förderung und Optimierung der Zusammenarbeit erfüllt hat. ■



Als Einführung benutzte der Referent das ganzheitliche Unternehmensmodell nach von Sassen und das Führungsmodell «Führen von sozialen Organisationen» von Paula Lotmar und Edmond Tondeur. In überzeugender Weise verstand es Herr R. Valoti

Einzel-Funktionen-Organe:

In diesem Zusammenhang stellte Herr Valoti das typische Instrument zur Klärung der Einzelfunktionen, nämlich das Funktionendiagramm vor. Wie ein menschlicher Körper einzelne Organe, welche harmonisch zusammenspielen,