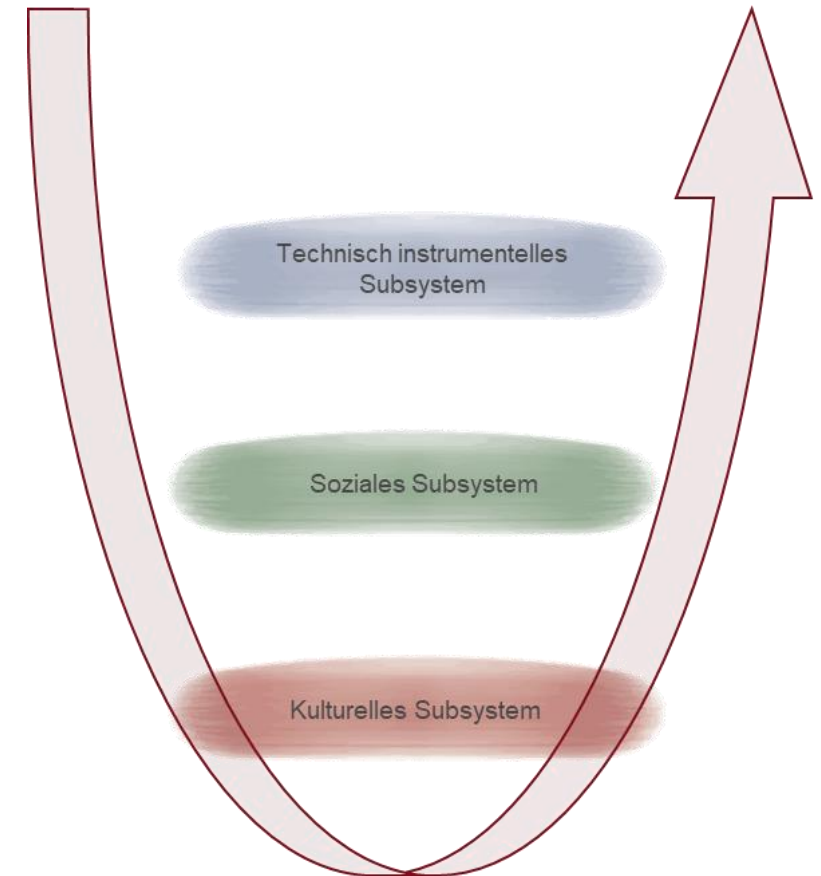


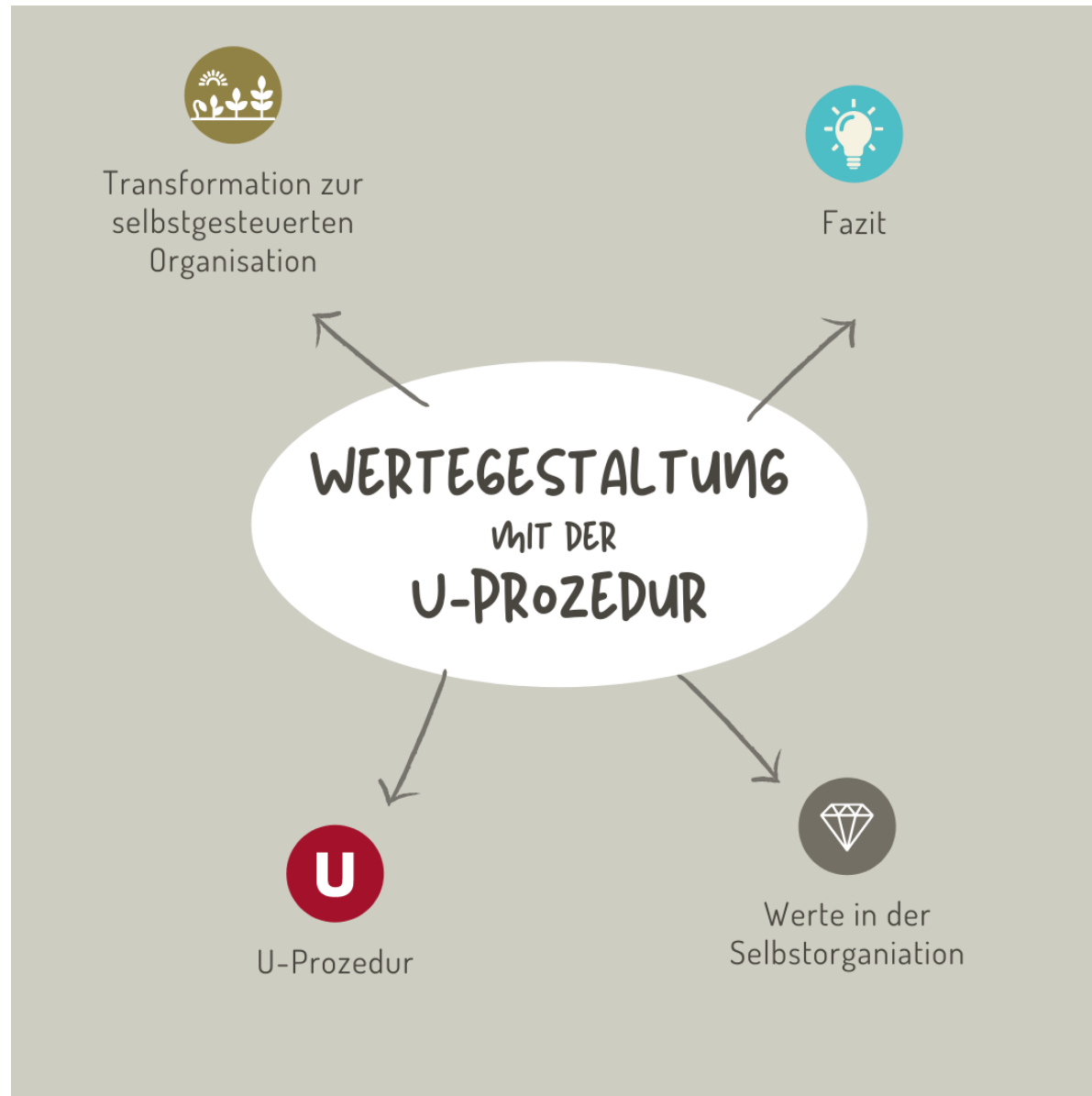
Wertegestaltung mit der U-Prozedur am Beispiel Selbstorganisation

Werte wirksam in die Welt bringen

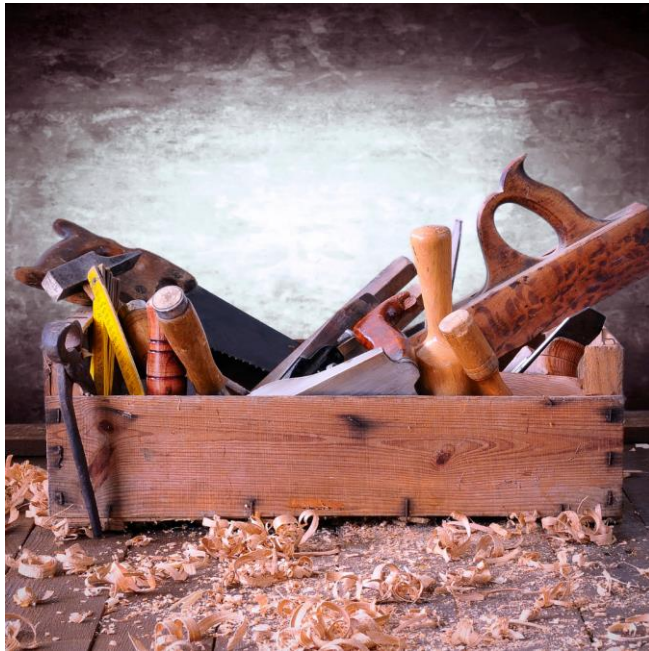
Suzanne Ruf, Trigon Entwicklungsberatung Luzern
Eröffnungsfeier

25. Oktober 2021





Herausforderungen in der Transformation



Toolbox



Handlungslogik
Etablierte Muster
Gemeinsam erlernte Werte

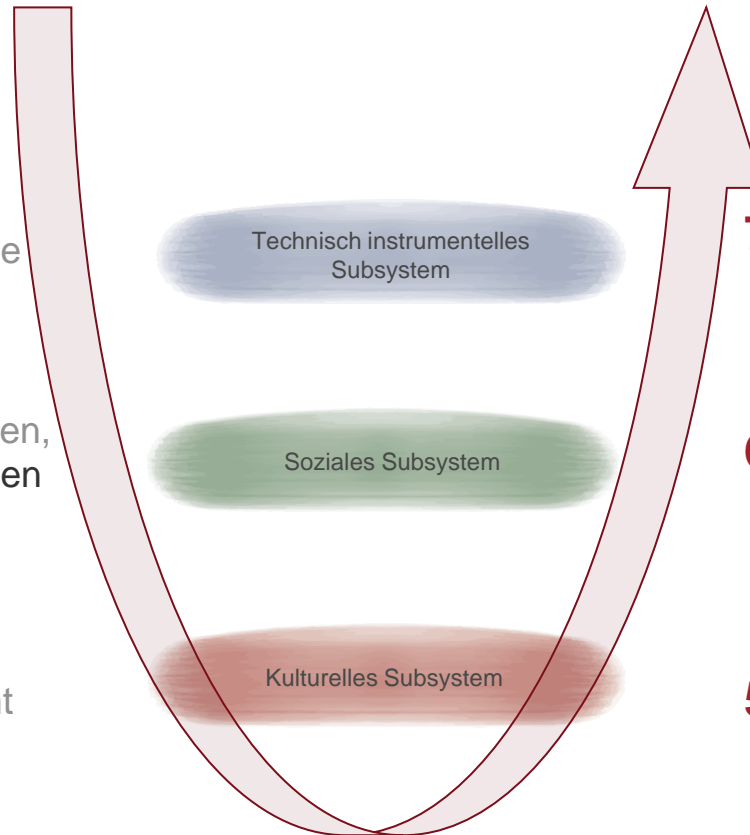
Die U-Prozedur

IST

Gegenwart, heutige Praxis,
gewachsenes System

1. Wie verhalten wir uns gegenwärtig?
Beschreiben Sie den faktischen Ablauf, die Schritte, Methoden, eingesetzten Instrumente, Verhaltensweisen.
2. Wie sind dabei die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten verteilt? Welche Rollen spielen dabei die Betroffenen
3. Welche Grundauffassungen liegen dabei tatsächlich 1 und 2 zu Grunde? „Dies geht nach dem Motto...“

4. Welche der in den Mottoformulierungen erfassten Grundfassungen entsprechen noch unseren heutigen Auffassungen? Welche entsprechen diesen nicht mehr?



SOLL

Zukunft,
gewünschte Situation

7. Wie könnte dann der Ablauf sein? Welche Schritte, Verfahren, Methoden, Verhaltensweisen wären dann denkbar?
6. Wie würden dann die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten verteilt sein? Welches Rollengefüge würde sich ergeben?
5. Von welchen Mottoformulierungen sollten wir in Zukunft ausgehen? Welche Philosophie sollte uns dabei leiten?

Hierarchisch vs. Selbstorganisiert

mögliche Leitwerte

Vorsicht



Vertrauen

Kontrolle



Eigenverantwortung

Führung



Selbstführung

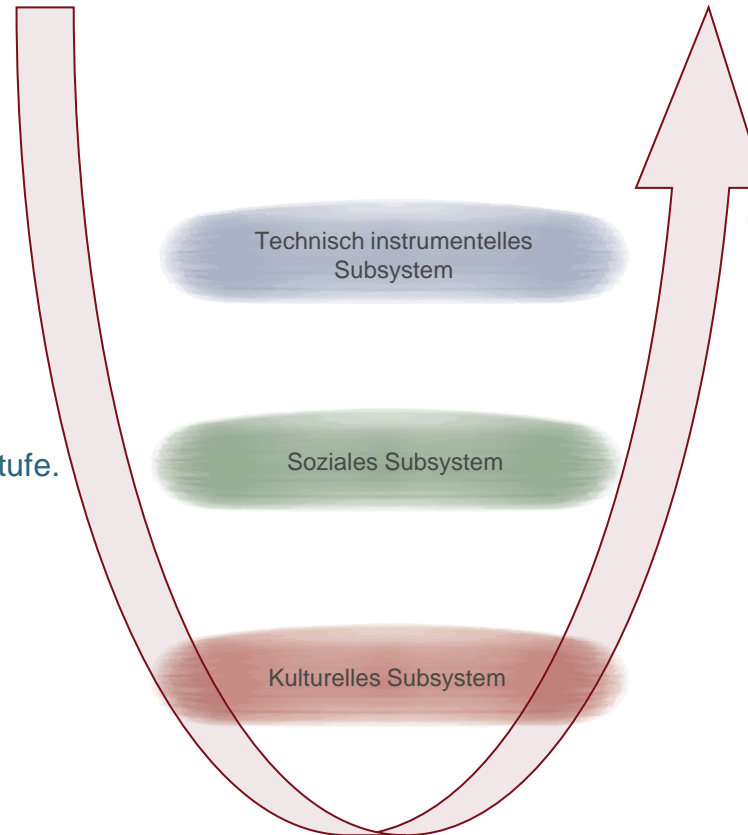
Beispiel Entscheidungsprozesse in der Selbstorganisation

IST

Gegenwart, heutige Praxis,
gewachsenes System

1. Wie verhalten wir uns gegenwärtig?
Entscheiden werden zentral in der hierarchischen Struktur getroffen.
2. Wie sind dabei die AKV verteilt?
Strenge Verteilung entlang der hierarchischen Stufe. Die Chefs haben das letzte Wort (Veto) Geschäftszuständigkeitsordnung gibt Entscheidungsrahmen vor
3. Welche Grundauffassungen liegen dabei tatsächlich 1 und 2 zu Grunde?
 1. Der Chef weiß am Besten, wo es lang geht
 2. Es besteht sowieso kein Vertrauen in meine Entscheidungsfähigkeit
 3. Ich sichere mich besser ab sonst wird meine Entscheidung übersteuert

4. Welche der in den Mottoformulierungen erfassten Grundauffassungen entsprechen noch unseren heutigen Auffassungen?
Alle drei



SOLL

Zukunft,
gewünschte Situation

7. Welche Verhaltensweisen wären dann denkbar?
Entscheidungsrahmen werden gemeinsam festgelegt Toolbox mit gemeinsamen Entscheidungsinstrumenten weg von Zustimmungsabfragen hin zu Widerstandsintegration
6. Wie würden dann die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten verteilt sein?
Entscheidungen werden in wechselnden Gremien so getroffen. Jeder kann situativ Entscheider sein oder beratend in Entscheidungen mitgestalten.
5. Von welchen Mottoformulierungen sollten wir in Zukunft ausgehen?
Entscheiden werden da getroffen wo strategisch die beste Kompetenz ist.
Wir entscheiden immer im Sinne der Organisation

Fazit

- CEO und Verwaltungsrat müssen sich zu der Richtung verpflichten
- Den Mitarbeitenden Muster des Gelingens / Praktiken an die Hand geben
- Bei der Einführung von Tools beachten, dass diese möglicherweise aktuell gelebte Werte herausfordern
- Das Tempo der Organisation achten
- Mutig sein und sich von alten Mustern lösen, um neuen Mustern Raum zu geben
- Mit der Transformation der Struktur und der Prozesse sollten auch die dahinterliegenden Werte mitgestaltet werden