



Beispiele für Spielregeln und Führungsverständnis zu einem Funktionendiagramm

Beispiele zum Führungsverständnis

- Alles was nicht geregelt ist, wird in **Selbstverantwortung** wahrgenommen.
- Jedes Gremium bzw. jede Stelle mit Entscheidungsverantwortung hat auch die entsprechende Evaluations-, Sicherungs- und **Kontrollverantwortung**.
- Wir tendieren zur **Holschuld** für Infos – solange nicht das Gegenteil entschieden wird.
- Die **personelle Führung** obliegt einer Person im Sinne des Entscheids. Mitarbeiterführung ist nicht teilbar!
- Wir respektieren bei **Eskalationen** strikte den Dienstweg und übergehen die zuständigen Rollen nicht. Wir verweisen Anfragen immer an die richtige Stelle.
- Information, Kontrolle sind keine echten Aufgaben, sondern sind „Mittel“, um den Aufgaben bzw. ihrer Ziele zum Durchbruch zu verhelfen. Will jemand etwas erreichen, so muss er/sie höchstes Interesse an der adressatengerechten Information aller Betroffenen haben. Ebenso ist das Interesse zur Zielerreichung an dieser Stelle am höchsten. Somit gehört die „**Führungsarbeit inkl. Information und Kontrolle**“ zum so genannten Regelkreis der Führung und wird nicht als spezielle Aufgabe aufgeführt.
- **Handlungen** werden immer **von zwei Seiten gesteuert**: einerseits von den übergeordneten (sachlichen) Rahmensetzungen (Kontext) und von der Personalführung her (Vorgesetzter-Mitarbeiter-Verhältnis).

Beispiele zu Spielregeln im Funktionendiagramm

- Es sind nur **MUSS**-Funktionen / Tätigkeiten festgehalten (Können darf man immer und jede/r!)
- Alle Aufgaben / Tätigkeiten verstehen sich immer **im Rahmen** von übergeordneten Rahmensetzungen und Kompetenzen (Beispiele: Budget, Ressourcenvorgaben, Führungsprinzipien, Leitsätze etc.).
- Wie eine Aufgabe wahrgenommen wird, ist eine Frage des **Stils** und kann im FD nicht festgehalten werden. Der Stil erscheint z.B. in den Führungsprinzipien und den Leitwerten.
- Die **leitende Verantwortung für eine Aufgabe** (A = Antrag stellen oder E = entscheiden) soll wenn immer möglich dort angesiedelt werden, wo bei Unstimmigkeiten der Leidensdruck am schnellsten wächst. Diese Person ist am brennensten daran interessiert, dass eine Lösung gesucht wird.
- Die sinnvolle **Information** fällt in die Zuständigkeit des E (entscheiden).
- Wo D (**durchführen**) nicht festgelegt ist, liegt es in der Zuständigkeit von E (entscheiden) oder es kann von diesem delegiert werden.
- Sofern die Funktion V (**vorbereiten**) nicht speziell erwähnt wird, ist die Funktion A (Antrag stellen) dafür zuständig. Fehlt diese, so geht die Zuständigkeit an die Funktion E (entscheiden) über.
- **Anträge** kann jedermann/frau an die Antrag stellende bzw. entscheidende Stelle richten.
- **Beraten** heisst: Argumente liefern, die zur Entscheidungsfindung beitragen.
- **Vorbereiten** heisst: sachbezogene Grundlagen bereitstellen.
- **Trennscharfe Kompetenzen sind:**
 - E = Entscheiden (abschliessend)
 - A = Antrag stellen (ist eine Vorentscheidung, eine Vorwahl, in Ausnahmen ein Eierantrag)
 - B = Beraten, mitreden
 - V = Vorbereiten, erarbeiten, planen
 - D = Durchführen, umsetzen