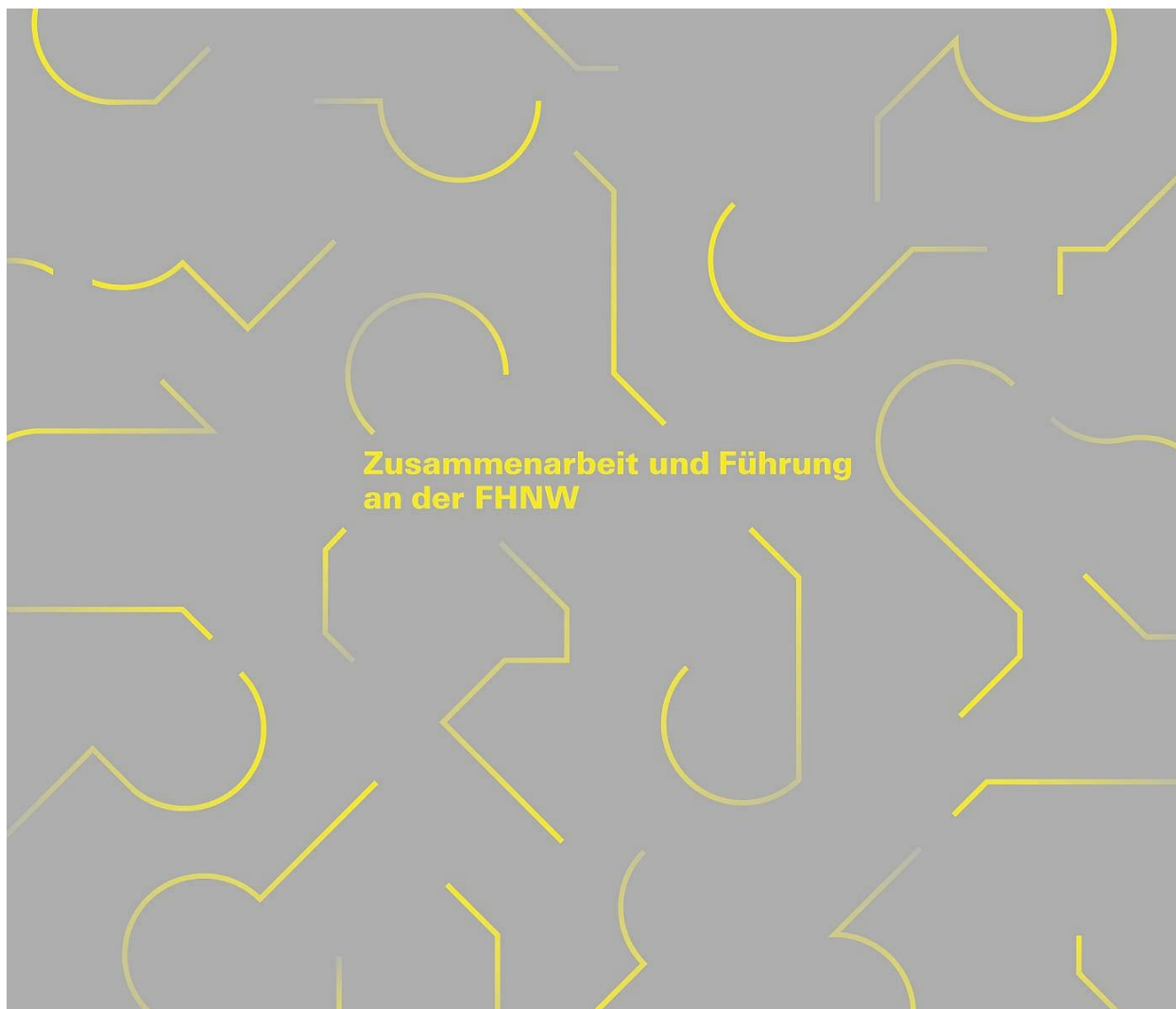


Zusammenarbeit und Führung an der FHNW Ein Zielbild mit acht Kulturelementen



Direktion FHNW

Windisch, 18.05.2021

SE-PE Zusammenarbeit und Führung FHNW
Freigegeben von der Direktion FHNW

Inhaltsverzeichnis

1	Präambel	3
2	Zielbild	3
3	Die acht Kulturelemente	5

1 Präambel

Die FHNW hat die Ambition, erste Wahl für Studierende, für Mitarbeitende und für Praxispartner*innen (Innovationsprojekte und Absolvent*innen) in ihren Fachgebieten zu sein. Eine wichtige Voraussetzung dafür sind exzellente Mitarbeitende, innovative Angebote, attraktive Rahmenbedingungen, eine funktionierende Organisationsstruktur, ein professionelles Managementsystem und ein aktuelles Führungsverständnis.

Die FHNW darf auf eine hervorragende Basis von exzellenten Mitarbeitenden zählen. Sie arbeitet kontinuierlich an innovativen Angeboten und profitiert von attraktiven Rahmenbedingungen. Die Organisationsstruktur (Governance, Linienorganisation) und das Managementsystem der FHNW wurden im Rahmen der institutionellen Akkreditierung (2019) überprüft und positiv beurteilt.

Anlässlich der Führungsinformationsveranstaltung am 8. November 2019 in Muttenz haben über 100 Führungspersonen der FHNW die Führungsgrundsätze aus dem Jahre 2012 reflektiert. Sie sind gemeinsam zum Schluss gekommen, dass eine rein redaktionelle Auffrischung nicht reicht und es sich lohnt, gemeinsam weiter daran zu arbeiten.

Am zweiten Workshop am 31. August 2020 in Brugg-Windisch haben rund 150 Führungspersonen in einem partizipativen Prozess gemeinsam die Grundlage für das Resultatdokument «Zusammenarbeit und Führung an der FHNW» erarbeitet. Die darauf aufbauenden Entwürfe wurden am 6. November 2020 sowie am 16. Februar 2021 mit den Führungskräften reflektiert und weiterbearbeitet. Als Resultat dieses Teils des Kulturprozesses ist ein Zielbild mit acht gleichwertigen und vernetzten Kulturelementen entstanden.

Das vorliegende Dokument beschreibt das Zielbild und skizziert den Bedeutungsraum der acht Kulturelemente, um ein gemeinsames Verständnis von Zusammenarbeit und Führung an der FHNW zu fördern und den Transfer in den Arbeits- und Führungsalltag zu unterstützen. Es versteht sich als Darstellung des aktuellen Standes der Diskussion und soll dazu dienen, den angestossenen Kulturprozess in der ganzen FHNW auf allen Ebenen in Gang zu halten. In diesem Sinne wird das Dokument auch weiterleben und sich angeregt durch die Erfahrungen in der Auseinandersetzung damit in einem Mehrjahresrhythmus verändern.

2 Zielbild

Das Zielbild FHNW bezüglich Zusammenarbeit und Führung beinhaltet acht Kulturelemente. Es dient als Orientierungsrahmen für die Mitarbeitenden und für die Führungspersonen der FHNW in ihrem täglichen Handeln.

Die acht Kulturelemente sind aus dem Workshop vom 31. August 2020 und den nachfolgenden Workshops der Führungskräfte entstanden und verstehen sich nicht als abschliessende Beschreibung. Vielmehr realisieren sich Zusammenarbeit und Führung im jeweiligen Kontext. Mitarbeitende und Führungspersonen leben die Kulturelemente situationsbezogen im Alltag.

Das Zielbild mit den acht Kulturelementen wurde grafisch von der HGK FHNW visualisiert¹



¹ **Bedeutung und Interpretationen des Diagramms «Zusammenarbeit und Führung an der FHNW»**

Das Diagramm visualisiert die Komplexität und Vielschichtigkeit von Prozessen und Abläufen einer Bildungsinstitution. Die aus dem Hintergrund auftauchenden Linien ergänzen sich, nehmen den Impuls einer anderen Linie auf oder schliessen einen dynamischen Prozess ab. Viele Linien des Diagramms sind durch das Format angeschnitten. Sie verweisen darauf, dass die im Quadrat sichtbaren Linien exemplarisch sind und in einem grösseren Kontext stehen. Die Linien des Diagramms können als Mitarbeitende, Teams, Projekte, ihre Prozesse und Entwicklungen interpretiert werden. Wie man sie auch liest, sie orientieren sich an den acht Dimensionen von Zusammenarbeit und Führung an der FHNW. Diese stehen in einem losen Bezug zueinander und gewinnen situativ an Bedeutung. Sie folgen aber keiner hierarchischen Gewichtung. Die offene Anordnung der acht Dimensionen verdeutlicht, dass die Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit und der Führung ein offener Prozess ist, in dem weitere Dimensionen dynamisch entwickelt werden können.

Benedikt Jäggi und Michael Renner, HGK FHNW

3 Die acht Kulturelemente

Vertrauen schenken und schaffen

Dieses Kulturelement leitet sich u.a. aus folgenden Inputs aus den Workshops ab:

- Respekt & Wertschätzung
- Offenheit & Ehrlichkeit
- Loyalität & Fürsorge
- Verbindlichkeit & Verlässlichkeit
- transparente & wertschätzende Kommunikation
- Glaubwürdigkeit & Austausch auf Augenhöhe

Diskutiert wurde Vertrauen in Personen und in das System.

Vielfalt schätzen und aktiv nutzen

Dieses Kulturelement leitet sich u.a. aus folgenden Inputs aus den Workshops ab:

- interdisziplinäre und hochschulübergreifende Zusammenarbeit
- Diversität als Treiberin einer Wissensorganisation
- mentale, disziplinäre und geografische Grenzen überwinden
- organisationale Gerechtigkeit und die damit einhergehende Transparenz
- Diversität und Inklusion als Selbstverständlichkeit und Ressource

Diskutiert wurde die Vielfalt auf systemischer und personaler Ebene.

Organisation adaptiv und flexibel gestalten

Dieses Kulturelement leitet sich u.a. aus folgenden Inputs aus den Workshops ab:

- Entscheide dort fällen, wo die Kompetenzen liegen
- Dilemma zwischen Veränderung und Stabilität aushalten
- Services als Rückgrat
- dynamische Führungsstrukturen und Laufbahnen ermöglichen
- Agieren über Organisationseinheiten hinaus
- Organisation an Ziele anpassen
- Rotationsprinzip und Co-Leitung in der Führung ermöglichen

Diskutiert wurden Adaptivität und Flexibilität auf systemischer und personaler Ebene.

Verantwortung gemeinsam wahrnehmen

Dieses Kulturelement leitet sich u.a. aus folgenden Inputs aus den Workshops ab:

- Verantwortung für die eigene Aufgabe
- Mitverantwortung für die Gesamtorganisation
- Mitverantwortung für Kolleg*innen
- Mitverantwortung in wechselnden Rollen
- Führung als Dienst an der Gemeinschaft
- Fürsorge der Organisation und der Führungspersonen gegenüber Mitarbeitenden
- Schutz der persönlichen Integrität der Mitarbeitenden

Diskutiert wurden die Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und die Mitverantwortung aller Mitarbeitenden gegenüber der FHNW als Ganzem.

Mitarbeitende fördern, befähigen und ermächtigen

Dieses Kulturelement leitet sich u.a. aus folgenden Inputs aus den Workshops ab:

- Expertise und Potenziale erkennen und fördern
- Mitarbeitende, Teams und Führungspersonen befähigen und ermächtigen (Empowerment)
- Eigenständigkeit der Mitarbeitenden respektieren und als Teil der Personal- und Organisationsentwicklung fördern
- Eigenverantwortung für die persönliche Kompetenzentwicklung einfordern
- Wissen teilen
- spezifische Herausforderungen einer Expertinnen- und Expertenorganisation annehmen und gestalten
- lustvolles Arbeiten fördern

Chancen packen, Dinge ermöglichen, gemeinsam Risiken eingehen

Dieses Kulturelement leitet sich u.a. aus folgenden Inputs aus den Workshops ab:

- Offenheit und Mut für Chancen, Lösungen, Experimente und Risiken
- pragmatische, lösungsorientierte Grundhaltung
- entscheiden (erfassen, reflektieren, abwägen, Entscheid fällen)
- eigeninitiatives Handeln (im Tun und Experimentieren entstehen Dinge)
- Fehler tolerieren und daraus lernen

Diskutiert wurde, unter Berücksichtigung des Gesamtumfeldes für sich und die Organisation zu handeln.

Freiräume eröffnen und nutzen

Dieses Kulturelement leitet sich u.a. aus folgenden Inputs aus den Workshops ab:

- bestehende Freiräume erkennen und eigenverantwortlich nutzen
- proaktives Schaffen und Gestalten von zusätzlichen Freiräumen
- periodische Reflexion über das Was und das Wie der Freiräume

Diskutiert wurden individuelle und organisationale Freiräume.

Ziele & Perspektiven gemeinsam entwickeln, tragen und umsetzen

Dieses Kulturelement leitet sich u.a. aus folgenden Inputs aus den Workshops ab:

- Perspektiven gemeinsam entwickeln
- Innen- und Aussenorientierung berücksichtigen
- Neues, Sinnstiftendes gemeinsam erschaffen und ermöglichen
- Mitverantwortung für Umsetzung und Zielerreichung übernehmen
- sich um Rollen, Projekte und Prozesse kümmern

Diskutiert wurden persönliche und organisationale Ziele und Perspektiven.