

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 73 (2002)  
**Heft:** 6

**Artikel:** 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:** Buck, David  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813067>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## 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, Wirkstatt 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, un durchschaubar 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.

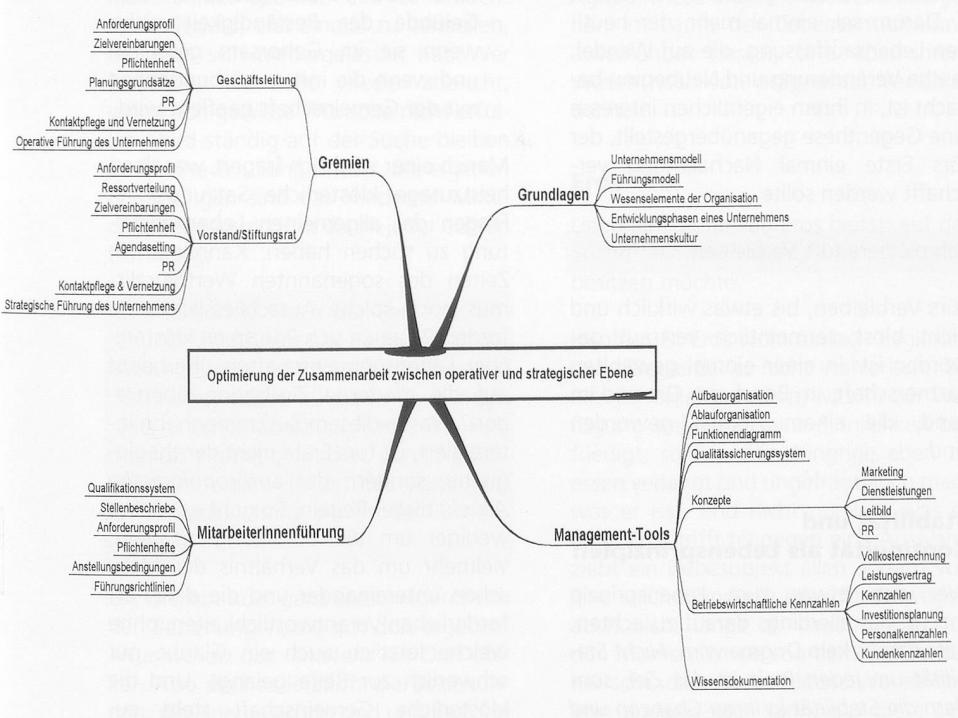
#### Die Entwicklungsphase eines Unternehmens

(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,