

Organisationsentwicklung der Lindenhof Schule

Dr. Sigrid Viehweg Schmid,
Unternehmensberatung & Coaching,
Büchnerstrasse 20, 8006 Zürich,
externe Beraterin des OE-Prozesses der
Lindenhof Schule, Tel. 01 350 41 71,
viehweg_schmid@bluewin.ch

Warum Organisationsentwicklung (OE) und warum gerade jetzt?

Diese beiden Fragen wurden im Herbst 2001 von der Schulleitung (SL) der Lindenhof Schule diskutiert, als es um die Zielsetzungen für 2002 ging. Die SL-Mitglieder waren sich einig: Durch die Veränderungen im Gesundheits- und Bildungsbereich kommen Aufgaben auf die Lindenhof Schule zu, die heute noch nicht abschätzbar sind. Um den Herausforderungen gewachsen zu sein, benötigt die Schule innere Strukturen, die einerseits Stabilität und Orientierung für die Mitarbeiterinnen¹, andererseits Flexibilität und Innovation ermöglichen. So wurde die Überprüfung und Anpassung der Organisationsstrukturen als wichtiges Ziel für 2002 beschlossen.

Ziele und Rahmenbedingungen

«Die neue Organisation soll die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Führungsverantwortlichen stärken, Arbeitsabläufe vereinfachen, Doppelspurigkeiten eliminieren sowie Angebote unterstützen, die optimal auf die Bedürfnisse der Lernenden und die Anforderungen der Praxis ausgerichtet sind.»
Aus diesem übergeordneten Ziel wurden von der Schulleitung konkrete Teilziele abgeleitet, unter anderem:

- Wirtschaftliche, schlanke und effiziente Strukturen, stellen- und budgetneutral
- Strukturelle Stärkung der fachlichen Weiterentwicklung
- Nutzung der Synergien zwischen Diplomasbildungen und Nachdiplomangeboten
- Entlastung der Schulleitung, Delegation von Handlungs- und Entscheidungskompetenz
- Klar definierte (personelle) Vorgesetzte für alle Mitarbeiterinnen; flexibler Einsatz, auch bereichsübergreifend und in Projekten.

Alle Mitarbeiterinnen sollten im Rahmen der gesamtschulischen Konferenzen in den OE-Prozess aktiv einbezogen werden, z.B. in die Diagnose und in die Vernehmlassung von Lösungen. Die Schulleitung selbst war bereit, mit Unterstützung einer externen Beraterin die Hauptarbeit zu leisten. Der Terminplan war ehrgeizig: Erarbeitung und Verabschiedung von neuen Strukturen bis Mitte 2002, Detailplanung bis Ende 2002, Einführung ab 1. Januar 2003. Die Lindenhof Stiftung hat 2002 ebenfalls einen Strategie- und Reorganisationsprozess durchgeführt, in den Rita Estermann voll einbezogen war. Ihre Aufgabe war es sicherzustellen, dass schulinterne Lösungen im Einklang mit dem übergeordneten Stiftungsprojekt waren.

Breit abgestützte Ausgangsanalyse

«Gestaltungs- und Handlungsspielraum», «Innovation ist erwünscht», «Bereitschaft der Schulleitung, Strukturen aufzuweichen», dies nur exemplarisch einige Aussagen zur Frage, was heute in der Lindenhof Schule besonders geschätzt wird und auch in Zukunft unbedingt erhalten bleiben soll. Am 5. Dezember 2001 wurden von allen Mitarbeiterinnen gemeinsam die Stärken und Schwächen der heutigen Situation erarbeitet und erste Lösungsideen für eine Neuorganisation entworfen.

¹ die männliche bzw. weibliche Form gilt jeweils auch für das andere Geschlecht.



Geschäftsleitung Lindenhof Schule v.l.n.r.: Heidy Pfammatter, Margret Probst, Vera Gehrig Rothen, Rita Estermann, Peter Rieder und Ursula Ammann

Die auf Flipcharts und Plakaten dokumentierten Ergebnisse wurden von der Schulleitung ausgewertet und zu Hypothesen verdichtet. Es ergaben sich folgende wichtige Ansatzpunkte für Verbesserungen:

- Überprüfung von Aufgaben
- Verantwortung und Kompetenzen von Klassen- und Fachlehrerinnen
- Stärkung der inhaltlichen und pädagogischen Entwicklung, Neuorganisation der Fachgruppen, Entlastung der Fachgruppen von Planungsaufgaben
- Verbesserte Integration der Nachdiplomangebote
- Neuorganisation des Sekretariats als interne Dienstleistung

Lösungsansätze und neues Organigramm

Im ersten Quartal 2002 wurden von der Schulleitung die Prozesse der Schule als Basis für eine neue Struktur aufgenommen. Strukturvorschläge wurden im April mit allen Mitarbeiterinnen diskutiert, über verschiedene Stufen weiterbearbeitet und konkretisiert. So wurden noch wenig definierte Kästchen im Organigramm mit Aufgaben und Stellenprozenten versehen, neue Funktionen ausgeschrieben und besetzt, Funktionsbeschreibungen, Kompetenzregelungen für die Schulleitung ausgearbeitet. Ergebnis war das neue Organigramm, welches vom Leitenden Ausschuss und dem Stiftungs-

rat im Herbst 2002 mit den Funktionsbeschreibungen und Kompetenzregelungen für die Schulleitung verabschiedet wurde und ab 1. Januar 2003 gültig ist.

Was ist neu?

Das neue Organigramm ist auf den ersten Blick dem bisherigen sehr ähnlich, bringt aber wesentliche Neuerungen:

- Die Schulleitung (neu: Geschäftsleitung) bleibt in der Zusammensetzung unverändert. Die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen der Direktorin Rita Estermann, dem Geschäftsleitungsgremium und den Bereichsleiterinnen wurden neu ausgehandelt.
- Klassen- und Fachlehrerinnen für die Diplombildungen sind im Bereich Diplombildungen unter der Leitung von Ursula Ammann angesiedelt. Die Unterrichtsplanung wird neu als «Planung/Organisation» zentralisiert und Regula Beer übergeben. Sie entlastet die Leiterin auch in der Betreuung der Dozentinnen und ist gleichzeitig ihre Stellvertreterin.
- Peter Rieder ist der Leiter des neuen Bereichs Qualität/Entwicklung. Qualitätsentwicklung (Isabelle Romano), Entwicklung in Pflege und Pflegewissenschaft (Susan Pope, Rita Stocker und Sandra Sermier) sowie die pädagogische und Curriculumentwicklung (Margret Hodel) werden dadurch strukturell gestärkt. Neu ist ebenfalls der Bereich Medien (Reto Knuchel), dem auch Bibliothek und Lernwerkstatt zugeordnet sind.
- Der Bereich Nachdiplomausbildungen – Leitung Vera Gehrig Rothen – arbeitet eng mit Qualität/Entwicklung zusammen und wird dadurch stärker eingebunden.
- Die beiden Supportbereiche Werbung/Selektion und Rechnungswesen/Informatik werden durch Heidy Pfammatter resp. Margret Probst geleitet und übernehmen zum Teil neue Aufgaben.

- Die Direktionsassistentin Lis Etter übernimmt die Leitung der Administrativen Dienste, die sich intern neu organisieren. Von der neuen Verwaltungssoftware wird nach Abschluss der Einführung eine Entlastung für die Mitarbeiterinnen erwartet.

Wie weiter?

Die Grobstrukturen sind verabschiedet und werden ab 1. Januar schrittweise eingeführt. Aber noch längst sind nicht alle Details geklärt. Die Geschäftsleitung hat verschiedene Arbeits- und Projektgruppen ins Leben gerufen. Wesentliche Themen sind:

- Die Abläufe Planung/Organisation werden ausgearbeitet und sollen ab viertem Quartal für die Stunden- und Einsatzplanung eingesetzt werden.
- Die Abläufe in den Bereichen Diplombildungen und Qualität/Entwicklung sowie die Zusammenarbeit mit dem Bereich Nachdiplombildungen werden bearbeitet unter Einbezug der beteiligten Mitarbeiterinnen.
- Der Übergang von den heutigen Fachgruppen zu «Thematischen Gruppen» mit diesbezüglich neuen Aufgaben wird vorbereitet.

- Die Administrativen Dienste organisieren sich intern neu unter Berücksichtigung der Anforderungen ihrer internen «Kundinnen».

In Zeiten raschen Wandels kann nicht alles bis ins Letzte vorausgeplant werden. Deshalb gilt der Grundsatz, rasch umzusetzen und nach ersten Erfahrungen nachzuregulieren. So wird die Neuorganisation im Herbst 2003 an einem Workshop mit allen Mitarbeiterinnen überprüft und wo nötig angepasst.

Persönliche Anmerkungen der externen Beraterin

Für die Lindenhof Schule geht es darum, die anstehenden Veränderungen (z.B. Neue Bildungssystematik) proaktiv mitzugestalten und die generelle Ausrichtung sowie die Angebote der Schule flexibel anzupassen. Die neuen Strukturen bieten dazu eine gute Basis. Deutlich geworden ist im OE-Prozess, dass es neben Strukturen und Abläufen auch um einen Wandel der Werte und Einstellungen geht. Ein auch in der Diagnose kritisiertes «Gärtli»-Denken ist nicht mehr zielführend. Manche liebgewonnenen Privilegien müssen durch neue Abläufe und Prozesse aufgegeben werden, andererseits steigen die Anforderungen an Eigenverantwortung und Flexibilität.

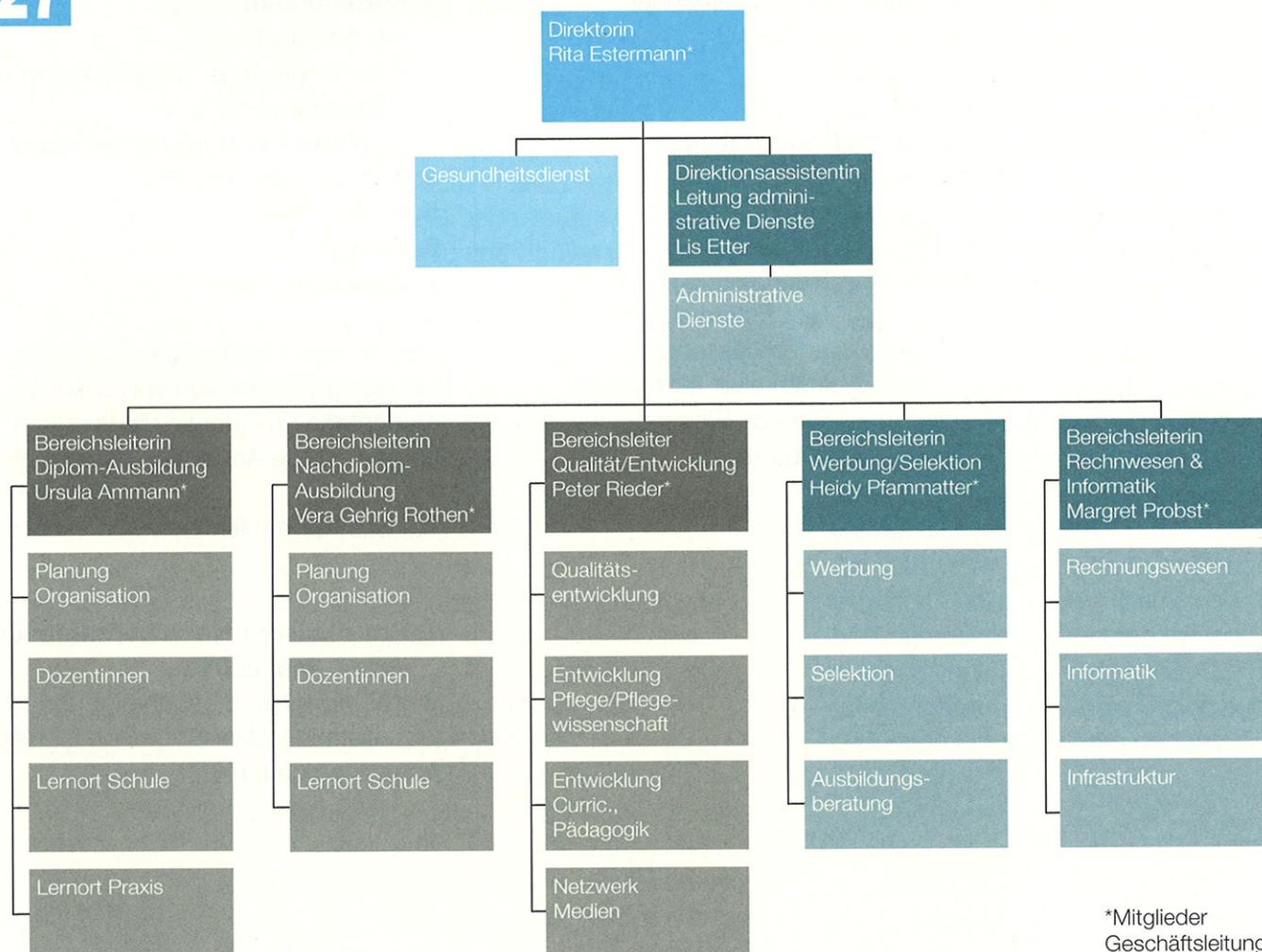




27

Die Schulleitung hat immer wieder reflektiert, wo förderliche Kräfte und wo Stolpersteine für den Wandel auftraten. So wurde, wenn nötig, rasch entschieden, um die Phase der Verunsicherung zu verkürzen. Andererseits wurde mehr Zeit gewährt für gründlichere Abklärungen, und eine gestaffelte Einführung der neuen Abläufe wurden dem ursprünglichen Zeitplan vorgezogen. Grosser Wert wurde auf die regelmässige Information aller Mitarbeiterinnen gelegt, auch wenn auf Grund von grösserem Zeitbedarf für einzelne Aufgaben manchmal erst über Zwischenergebnisse zu berichten war.

Mein Kompliment gilt der Geschäftsleitung und allen Mitarbeiterinnen der Lindenhof Schule für ihr Engagement für den OE-Prozess sowie für ihre auf gegenseitigem Vertrauen basierende gute Zusammenarbeit!



*Mitglieder
Geschäftsleitung