

pädagogische hochschule schwyz



Pädagogische Hochschule Schwyz

- Gut 330 Studierende und 130 Mitarbeitende
- Alles an einem Ort, mit Aussenstelle in Pfäffikon
- Unsere Grösse ist unsere Stärke:
 - persönliche Kontakte,
 - kurze Wege
 - flexible und unbürokratische Lösungen
 - Stärke der einzelnen Mitarbeitenden

Vision

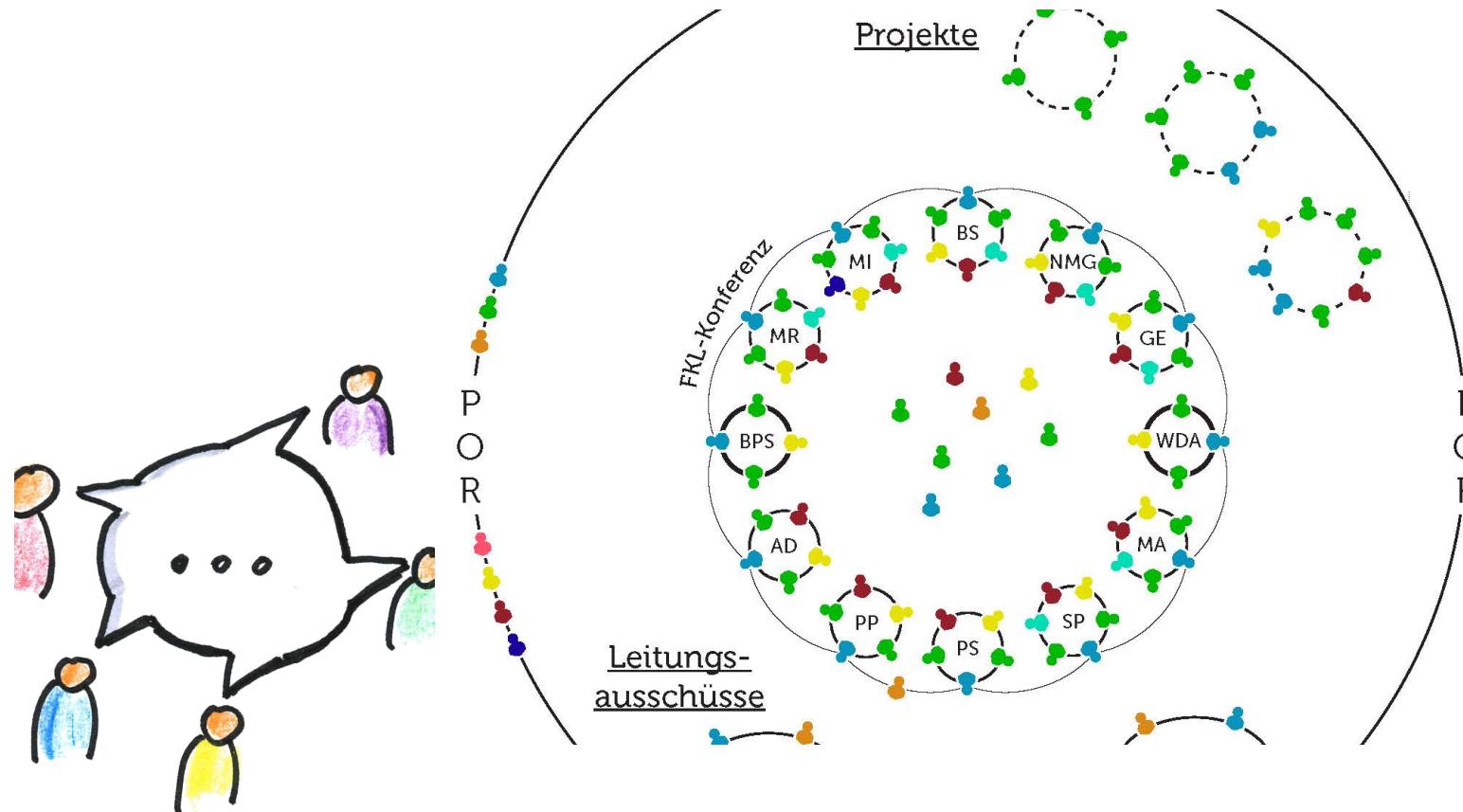
«persönlich lehren lernen»

Leitvorstellungen

PHSZ,

1. weil Sie bei uns offene Türen finden,
2. weil Ihr Engagement bei uns zählt,
3. weil wir in Wissenschaft und Praxis Impulse setzen,
4. weil wir zukunftsorientiert denken und handeln,
5. um gemeinsam Schule zu stärken.

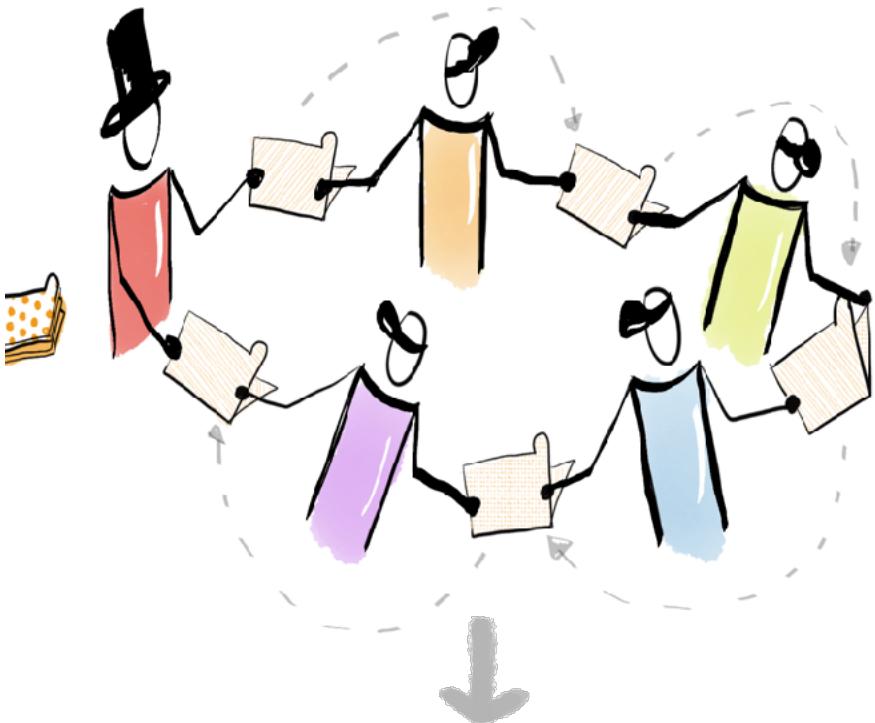




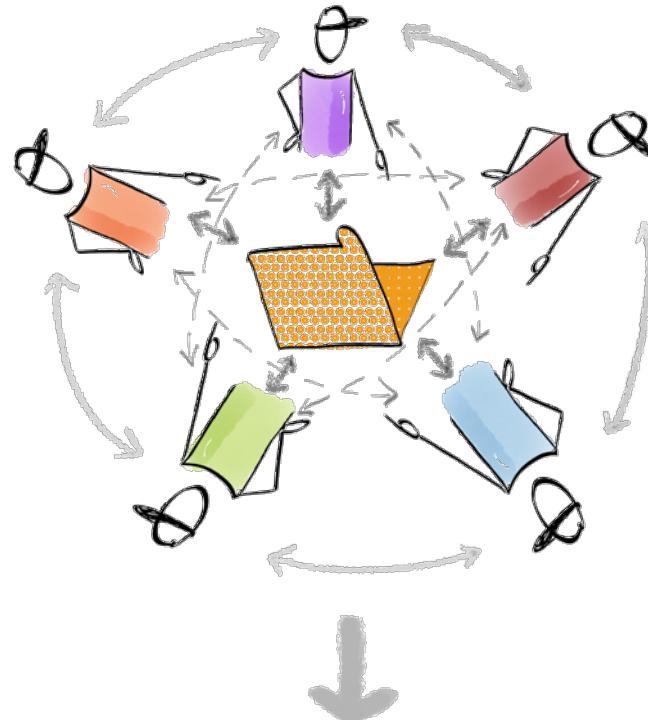
Führungsentwicklung Abteilung Ausbildung

DIE WELT WIRD ANDERS...

analoge Welt



digitale Logik

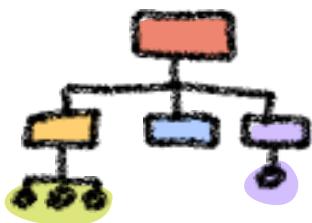


EDV

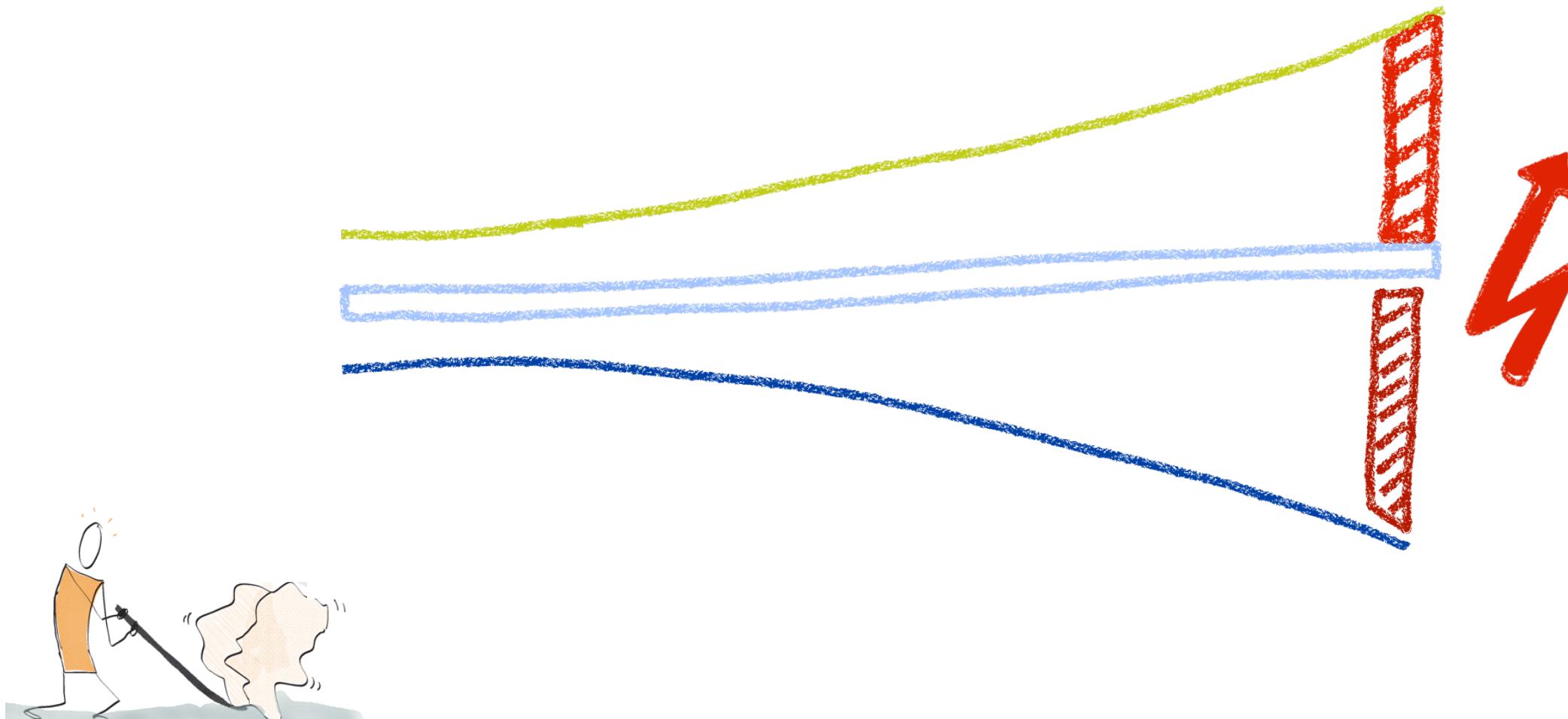
Arbeitsorganisation



phsz



UND IST DYNAMISCH.



1. Rückblick Phase I – Ausblick Phase II

Zur Ausgangslage

Ziele Phase I:

1. Leitungsstruktur kann für die Bearbeitung der aktuellen Herausforderungen eine ideale Rahmung bieten.
2. Die Leitungsstruktur kann auf schwankende Studierenden- und Dozierendenzahlen reagieren.
3. Rechte und Pflichten der verschiedenen Leitungsgremien und -funktionen sind geprüft.
4. Die Rahmenbedingungen der Freiheiten der Dozierenden sind vor dem Hintergrund einer kohärenten Ausbildung geklärt.



Ziele Phase II:

1. Leitungsstruktur bietet für die Bearbeitung der aktuellen Herausforderungen eine ideale Rahmung.
2. Die Leitungsstruktur kann auf schwankende Studierenden- und Dozierendenzahlen reagieren.
3. *Die Leitungsstruktur ist so konzipiert, dass agile Arbeitsformen begünstigt werden und die Entscheidungswege kurz und transparent sind.*
4. *Die Leitungsstruktur ist so konzipiert, dass sich Führungssynergien zu den Abteilungen W+D und F+E ergeben.*
5. Rechte und Pflichten der verschiedenen Leitungsgremien und -funktionen sind geprüft.
6. Die Rahmenbedingungen der Freiheiten der Dozierenden und ihre Mitsprachemöglichkeiten sind vor dem Hintergrund einer kohärenten Ausbildung geklärt.



Zeitraum Januar bis August 2019

Beratung Veronika Lévesque, iafob

Ergebnisse Ein Modell als Strukturvorschlag
Ein weiterentwickeltes Führungsverständnis



SUBSIDIARITÄT.

= die «prinzipielle Nachrangigkeit» der höheren Ebenen.

Handlungen, Problemlösungen, Entscheide und Verantwortung liegen

- so weit wie möglich und sinnvoll - bei der direkt betroffenen produktiven Stufe.

Es gibt dafür einen Orientierungsrahmen, formulierte Prinzipien oder andere gemeinsame Grundlagen.

Nach bestimmten Kriterien kann «nach oben» auf grossflächigere Stufen delegiert werden.

Wenn z.B.:

- etwas individuell nicht leistbar, sinnvoll oder zu verantworten ist,
- die Aufgabe kollektiv zielführender erfüllt werden kann (“einmal für alle statt vielmals jeder selbst”),
- Einheitlichkeit, Koordination und kollektiver Abgleich oder strategische Aspekte, grundlegende Rahmungen von Bedeutung sind,
- ...,

dann werden zentralere / strategische Ebenen subsidiär beauftragt.



Als Grundkonzept soll ein **subsidiäres Führungsverständnis¹** dienen, welches der bereits etablierten Kultur der PHSZ entspricht. Die Aufbau- und Ablauforganisation der Abteilung sind nicht «klassisch» von der Führungsebene her aufgebaut. Die Struktur wird von den Kernaufgaben, also von der Ausbildung der Studierenden her, von “unten nach oben” gedacht.

Möglichst viele Kompetenzen werden auf den operativen Stufen etabliert und nur dort auf die übergeordneten, strategischeren Ebenen delegiert,

wo

- etwas individuell nicht leistbar ist oder sein sollte,
- die Aufgabe kollektiver zielführender erfüllt werden kann (“einmal für alle statt vielmehr jeder selbst”),
- Koordination und kollektiver Abgleich von Bedeutung sind
- wo eine Eskalationsstufe gebraucht wird oder
- strategische Aspekte, grundlegende Rahmungen oder gesamthochschulische Belange zentral sind oder im Vordergrund stehen.

¹ Subsidiarität:

[1](#) «Das Subsidiaritätsprinzip legt eine genau definierte Rangfolge staatlich-gesellschaftlicher Maßnahmen fest und bestimmt die prinzipielle Nachrangigkeit der nächsten Ebene: Die jeweils größere gesellschaftliche oder staatliche Einheit soll nur dann, wenn die kleinere Einheit dazu nicht in der Lage ist, aktiv werden und regulierend, kontrollierend oder helfend eingreifen. Hilfe zur Selbsthilfe soll aber immer das oberste Handlungsprinzip der jeweils übergeordneten Instanz sein.

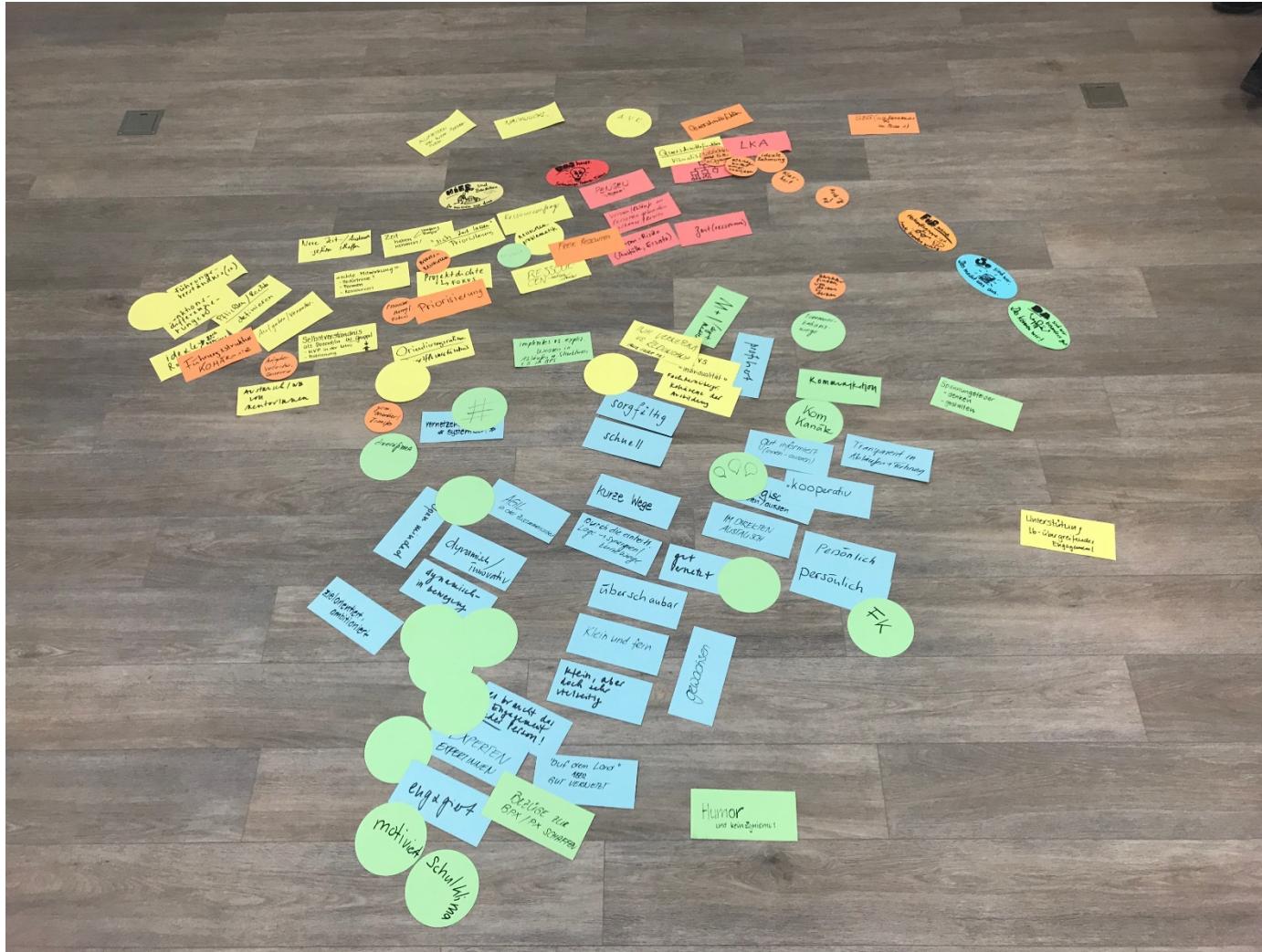
Aufgaben, Handlungen und Problemlösungen sollten so weit wie möglich vom Einzelnen, von der kleinsten Gruppe oder der untersten Ebene einer Organisationsform unternommen werden. Nur wenn dies nicht möglich ist, mit erheblichen Hürden und Problemen verbunden ist oder der Mehrwert einer Zusammenarbeit offensichtlich ist und diese eine allgemeine Zustimmung erfährt, sollen sukzessive größere Gruppen, öffentliche Kollektive oder höhere Ebenen einer Organisationsform subsidiär, das heißt unterstützend, eingreifen.»

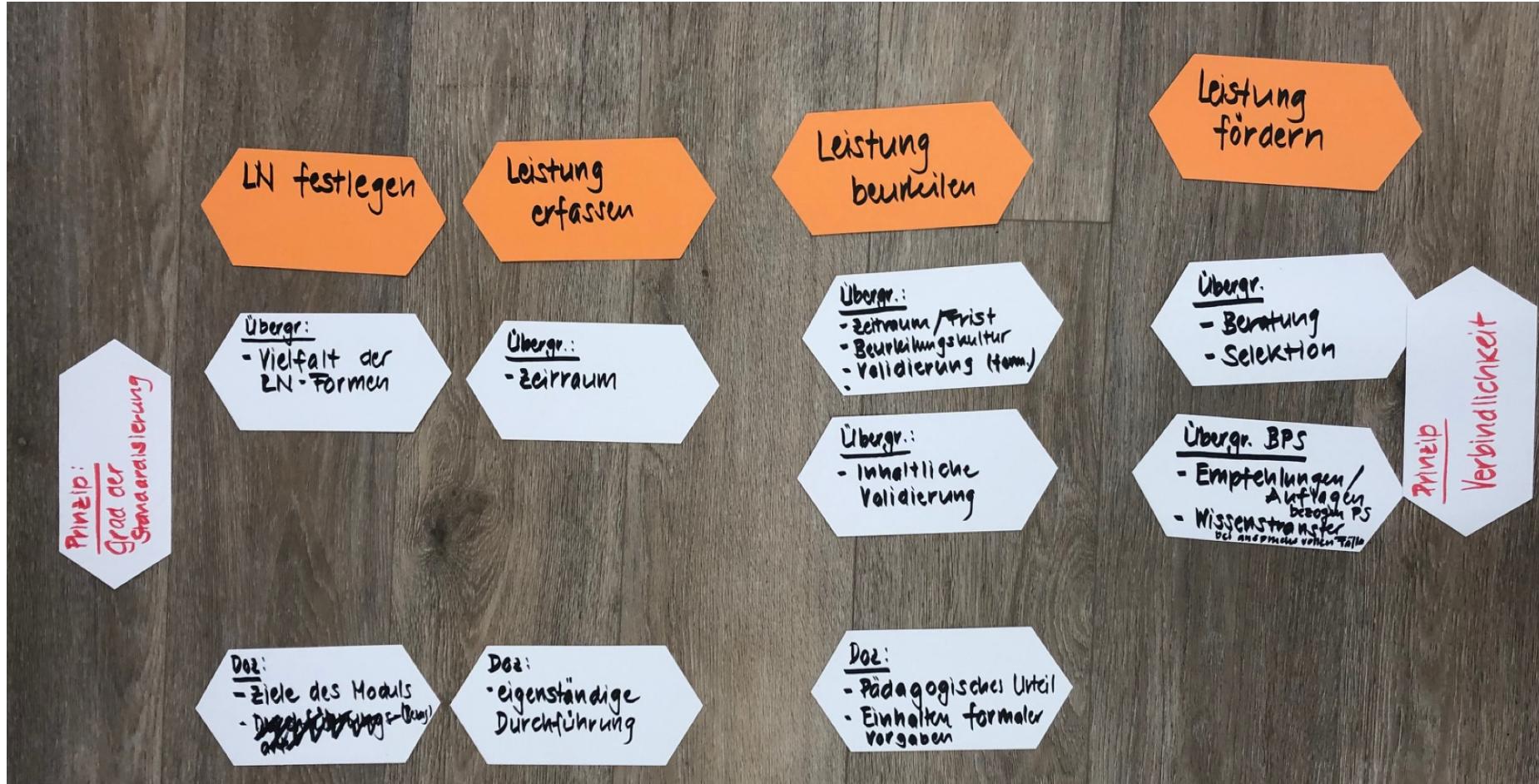
[1](#) «Beim Subsidiaritätsprinzip gilt, dass alles, was eine politische Ebene leisten kann, nicht von der ihr übergeordneten Ebene oder Instanz übernommen werden soll. Als unterste politische Ebene werden oft die Gemeinden genannt. Wenn diese mit einer Aufgabe überfordert sind, hat die nächste grösste Ebene die Pflicht, sie zu unterstützen. Dies sind in dieser Betrachtung die Kantone. Kantone sind staatliche Zusammenschlüsse mehrerer Gemeinden. Konkret bedeutet das, dass die Gemeinden so viel Verantwortung übernehmen, wie es ihnen möglich ist. Sind jedoch Leistungen gefordert, die mehrheitlich über die Grenzen der Gemeinde hinausgehen oder die Möglichkeiten und Kapazitäten der Gemeinden übersteigen, übernimmt der Kanton die Aufgabe.

Der Kanton zieht die Kompetenz und Pflicht an sich und befreit die Gemeinden von dieser Aufgabe, indem er es selber regelt. Bei 26 Kantonen in der Schweiz können dadurch 26 verschiedene Regelungen zu einer bestimmten Sache entstehen. Dies führt teilweise zu hohen Kosten oder ineffizientem Handeln. Falls eine einheitliche Lösung erforderlich ist, übernimmt der Bund und entlastet die Kantone. Also nochmals eine höhere Ebene, die noch grösere Aufgaben wahrnimmt. (...). Denn es soll in jedem Fall gewährleistet sein, dass die kleinere Einheit das, wozu sie fähig ist, auch selbst bestimmen und leisten darf.»

Arbeitsweise der Gruppe: Schlüsselprozesse

Arbeitsweise der Gruppe





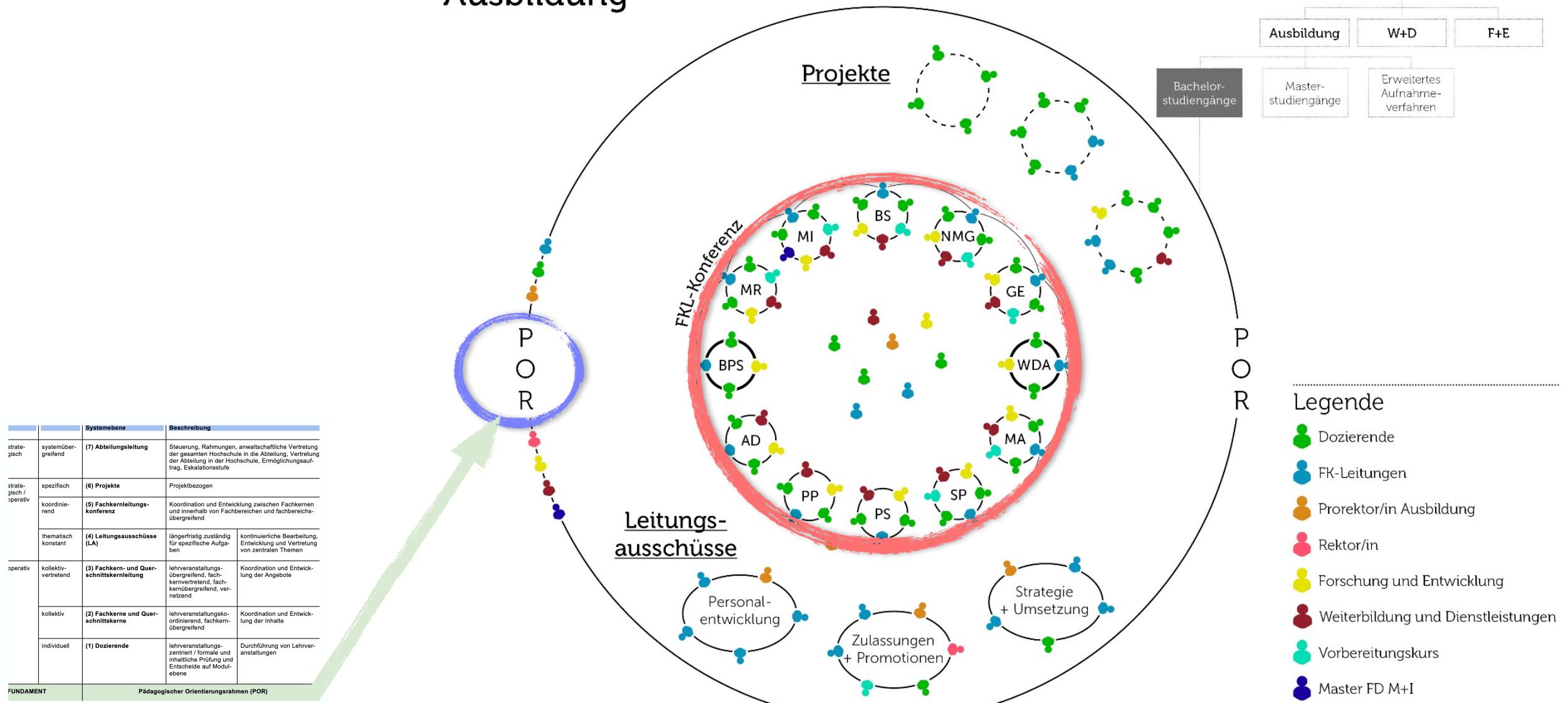
Stufe →	Dozierende (operativ)	Fachkernteam (operativ)	Fachkernkoordinatoren (operativ)	temporäre Thementeams (operativ)	FK Konferenz (operativ/strategisch)	Kommissionen / Themenverantwortliche (operativ/strategisch)	Vernetzungsgremien (operativ/strategisch)	Projekte (operativ/strategisch)	Abteilungsleitung (strategisch)
Thema/Prozess obere Zeile: Aufgaben untere Zeile: Entscheid-kompetenzen ↓	lehrveranstaltungs-zentriert / formale und inhaltliche Prüfung und Entscheide auf Modulebene	lehrveranstaltungs-koordinierend, fachbereichs-übergreifend, vernetzend	lehrveranstaltungs-übergreifend, fachkernvertretend, fachbereichs-übergreifend, vernetzend	temporär, themenzentriert, lehrveranstaltungs- und/oder abteilungs-übergreifend	Koordination zwischen Fachkernen und innerhalb von Fachbereichen	längerfristig zuständig für spezifische Aufgaben	abteilungs-übergreifend	projektbezogen, gemäss Mandat	Steuerung
A	Lehr-veranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption, Durchführung und Evaluation von Lehrveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • sämtliche Fragen rund um die Modulgestaltung/Modulmodifikation innerhalb des Fachkerns diskutieren / klären und abstimmen • Führung und Koordination des Fachkerns, Leitung der Fachkernsitzungen • Zentrale Ansprechperson für Mitglieder des Fachkerns sowie gegenüber dem Prorektorat Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Niederschwellige, stark themenbezogene Koordinations-/Entwicklungs-aufgaben (z.B. räumliches Denken) (Grundauftrag) 	<ul style="list-style-type: none"> • Querschnittsziele im Curriculum überprüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • FD-Ateliers koordinieren, organisieren, weiterentwickeln und präsentieren (Person) • Begleitseminare (AD + Sonder-pädagogik) (Zwei Personen) • Bestehende Fachdossiers weiterentwickeln (Person) • Themenhüter bestimmen und Wissenstransfer aktiv unterstützen (z.B. Flüchtlinge, Sexualpädagogik, Gewalt) (Person) 		<ul style="list-style-type: none"> • projektbezogen, gemäss Mandat 	
E		<ul style="list-style-type: none"> • Modulverantwortung (Ziele und Inhalte festlegen, durchführen und beurteilen) auf der Grundlage der Rahmen-dokumente (institutionell und fachkernspezifisch) • Mitsprache bei der institutionellen Modulevaluation und Durchführung einer optionalen individuellen Modulevaluation in Eigenverantwortung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grössere Modul-modifikationen erfolgen in Absprache mit dem Fachkernteam. • Auf der Basis des POR und des Studienplans die Modulkohärenz (Abstimmung der Inhalte und deren Abfolge) gewährleisten 					<ul style="list-style-type: none"> • projektbezogen, gemäss Mandat 	

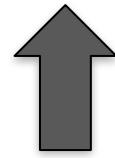
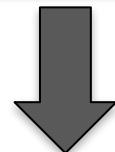
SUBSIDIARITÄT PHSZ.



		Systemebene	Beschreibung	
strategisch	systemübergreifend	(7) Abteilungsleitung	Steuerung, Rahmungen, anwaltschaftliche Vertretung der gesamten Hochschule in die Abteilung, Vertretung der Abteilung in der Hochschule, Ermöglichungsauftrag, Eskalationsstufe	
strategisch / operativ	spezifisch	(6) Projekte	Projektbezogen	
	koordinierend	(5) Fachkernleitungskonferenz	Koordination und Entwicklung zwischen Fachkernen und innerhalb von Fachbereichen und fachbereichsübergreifend	
	thematisch konstant	(4) Leitungsausschüsse (LA)	längerfristig zuständig für spezifische Aufgaben	kontinuierliche Bearbeitung, Entwicklung und Vertretung von zentralen Themen
operativ	kollektiv-vertretend	(3) Fachkern- und Querschnittskernleitung	lehrveranstaltungsübergreifend, fachkernvertretend, fachkernübergreifend, vernetzend	Koordination und Entwicklung der Angebote
	kollektiv	(2) Fachkerne und Querschnittskerne	lehrveranstaltungskoordinierend, fachkernübergreifend	Koordination und Entwicklung der Inhalte
	individuell	(1) Dozierende	lehrveranstaltungszentriert / formale und inhaltliche Prüfung und Entscheide auf Modul-ebene	Durchführung von Lehrveranstaltungen
FUNDAMENT		Pädagogischer Orientierungsrahmen (POR)		

Führungsstruktur Ausbildung



Dozierende**Individuell/
Lehre****Dozierende****Fachkernteam
(FK)****Aufgaben**

Lehre

Betreuung WDA & Mentorat BPS

Profilierung & Vernetzung

Hochschulentwicklung & Weiterbildung

(optionale) Aufgaben

Entscheidungskompetenz

Modulziele und Modulinhalte

Beurteilung

individuelle Modulevaluation

individuelle Weiterbildung

Aufgaben

Mitwirken im Fachkernteam

Wissensmanagement & -transfer

Rollenübernahme

Modulkohärenz &
Fachcurriculumsentwicklung

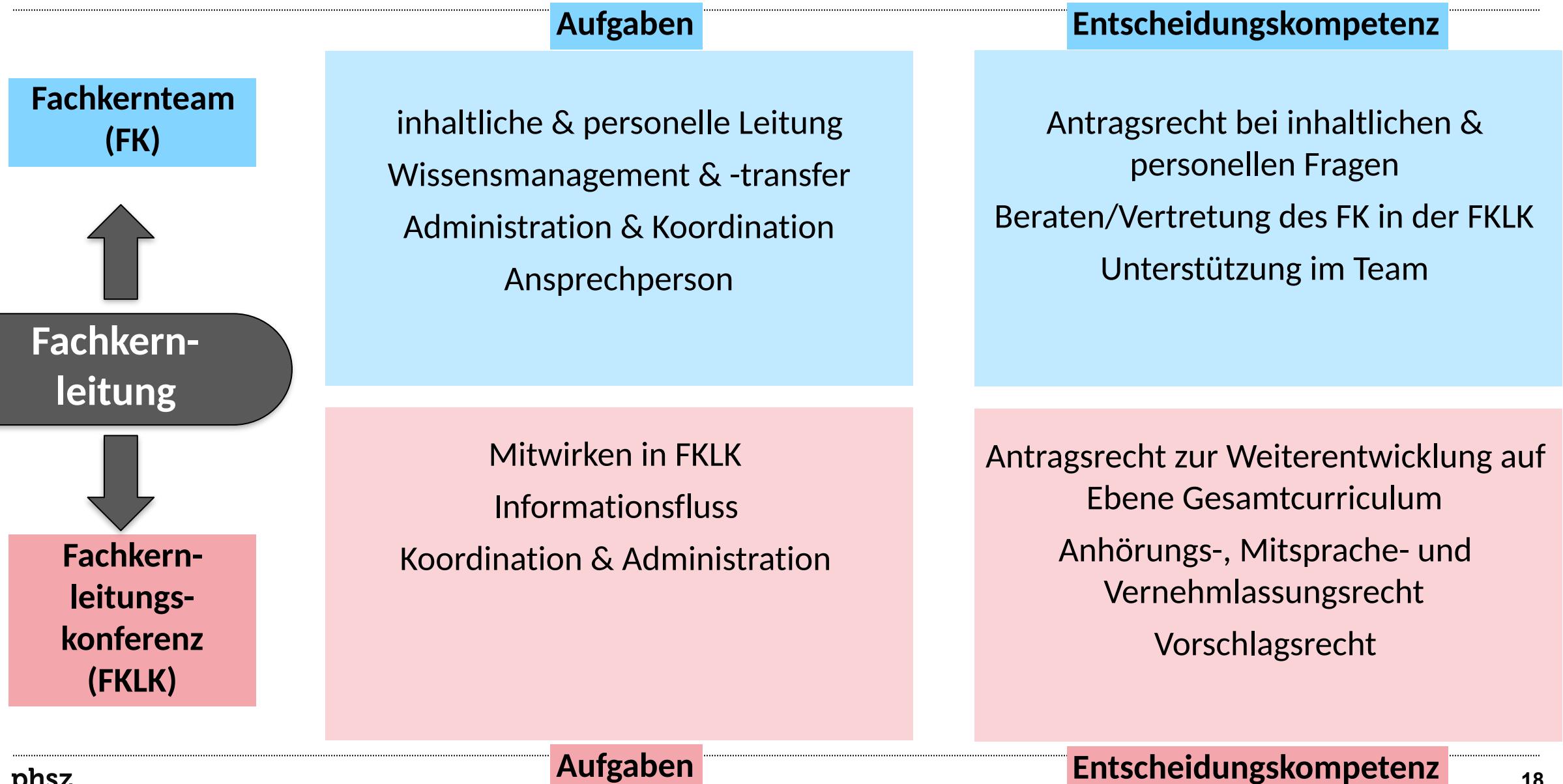
Profilierung des Fachkerns

Fachliteratur

Rollenzuteilung

Entscheidungskompetenz

Fachkernleitungen



Fachkernleitungskonferenz

Frequenz:

- Sitzungsfenster:
1 Sitzung / Monat, Zeitfenster im Stundenplan freigehalten.
Die Termine in den „Nicht-Sitzungswochen“ können so für Zusammenarbeit in kleineren Gruppen oder andere Arbeiten genutzt werden ohne Terminkoordinationsaufwände zu generieren.
- Zusatzsitzungsfenster:
Reservierte Zeitfenster an Klausuren und bestehenden Konferenzen.

Form:

- Kanbanprinzip/ Sprintlogik mit einem gemeinsamen Planungsboard zur Verlaufsplanung sowie in/mit Standups zur Abbildung der aktuellen Stände.
- Planungs-, Koordinations- und Protokollaufwände werden so stark reduziert und die kollektive Verantwortung wird ermöglicht.

Vernehmlassung	19. August 2019	Leitungskonferenz Ausbildung
	2. September 2019	Dozierende
	17. September 2019	Hochschulleitung
	Oktober 2019	Antrag an Rektor

Grundlage der Beurteilung:

1. Die definierten Kriterien zur Organisationsform werden in hohem Masse erfüllt.
2. Die neue Struktur wird von den Leitungspersonen und Mitarbeitenden breit getragen.
3. Die personellen Auswirkungen sind vertretbar und können umsichtig gestaltet werden.
4. Die finanziellen Auswirkungen sind vertretbar.

*Anpassungen
aufgrund der
Vernehmlassungen*

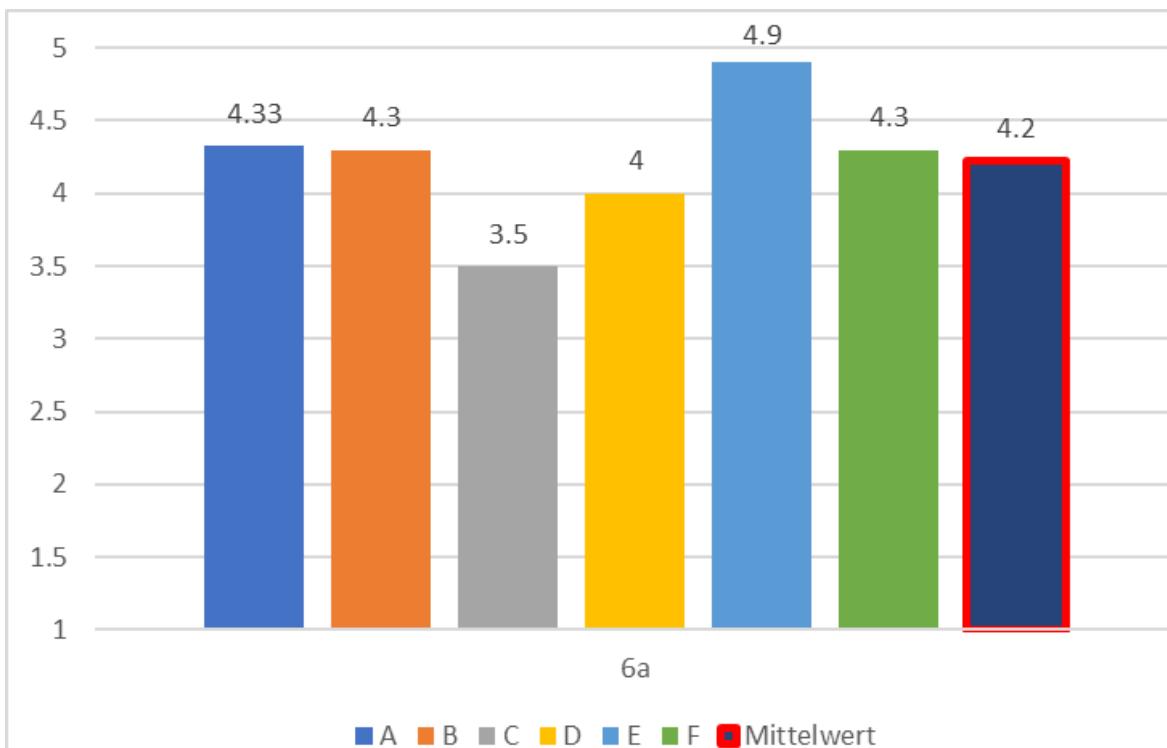
„USE CASES“.

	Dozentinnen / Dozenten	Fachkern	Fachkernleitung	Fachkernleitungs- konferenz	Leitung- ausschüsse	Abteilungsleitung	Rektor
Aufgabe							
Entscheid							
phsz							

Vertrauen ins Kollektiv...

Zustimmung zur Stossrichtung / zum Modell?

a) Wie gross ist eure Zustimmung /
euer «commitment» / eure Akzeptanz....
zur Stossrichtung der vorgeschlagenen Struktur?



b) Wie gross ist eure Zustimmung /
euer «commitment» / eure Akzeptanz....
zum konkret vorgeschlagenen Modell?

