

# Eine neue Leitungsstruktur für die pädagogische Hochschule im Aargau

## Der Kundenwunsch: eine Departementsstruktur, welche die bestehenden Institutionen fusioniert und in die FHA integriert

Im Kanton Aargau bestanden vier Bildungsinstitutionen für Lehrkräfte. Diese wurden im Rahmen der Fachhochschulreform schrittweise bis Anfang 2003 fusioniert und als Departement Pädagogik in die Fachhochschule Aargau (FHA) integriert.

In der ersten Phase der Neuorganisation sollte die Aufbau- und Ablauforganisation für die Leitungsebene bestimmt werden. Dabei waren einerseits die Vorgaben der FHA zu beachten. Andererseits sollte die neue Struktur jedoch auf die Bedürfnisse des Departements Pädagogik zugeschnitten sein.

Zu berücksichtigen war zudem, dass bei der Integration der früher voneinander unabhängigen Institutionen in die FHA auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen würden.

Die Leitung des Gesamtprojekts fragte Planconsult um Unterstützung bei diesem Vorhaben an. Folgende konkreten Ergebnisse wurden erwartet:

- Managementprozesse
- Leitungsstruktur auf der obersten Ebene
- Funktionendiagramme (Aufgaben und Kompetenzen).

## Das Engagement von Planconsult: strukturiert und partizipativ zum Ziel

Planconsult schlug vor, das Organisationskonzept für die Leitungsstruktur nach der Methodik der strategischen Wertanalyse zu erarbeiten. Die Wertanalyse dient der Lösung komplexer Probleme. Sie verbindet ein strukturiertes Vorgehen, Teamarbeit und ein zielgerichtetes Projektmanagement. Einen Überblick über die einzelnen Arbeitsschritte gibt Abbildung 1.

Das strukturierte Vorgehen ermöglichte es, bereits bei Arbeitsbeginn den Projektlauf mit sämtlichen Ter-

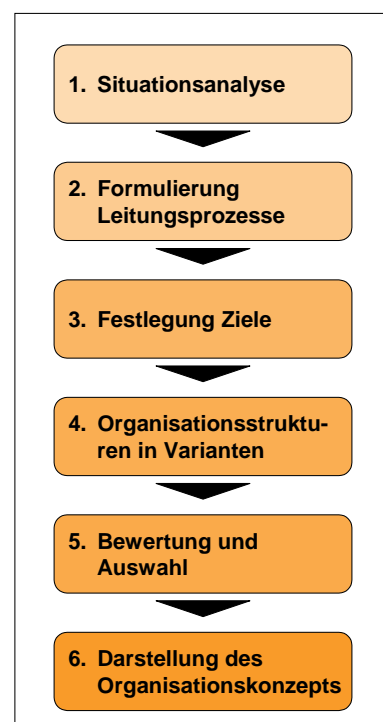


Abbildung 1: Vorgehensschritte der strategischen Wertanalyse

minen festzulegen und den Zeitaufwand für das Projektteam abzuschätzen.

Sechs Vertreter und Vertreterinnen der Leitungsebene bearbeiteten alle Arbeitsschritte mit Unterstützung von Planconsult. Die Teamarbeit steigert erfahrungsgemäss die Kreativität bei der Lösungssuche. Eine gemeinsam erarbeitete Lösung hat zudem grössere Chancen, akzeptiert zu werden.

Die Situationsanalyse zu Beginn beleuchtete die aktuelle Situation mit Stärken und Schwächen. Die Analyse der zukünftigen Herausforderungen rundete das Bild ab.

Ein einfaches Prozessmodell (vgl. Abbildung 2) und die Beschreibung der Leitungsprozesse waren das Ergebnis des zweiten Arbeitsschrittes.

## Projektbeispiel Organisation

Dann legte das Team die Rahmenbedingungen und Ziele für die Struktur der Leitungsebene fest und gewichtete die Ziele.

Im vierten und fünften Arbeitsschritt entwickelte Planconsult fünf Varianten für eine zukünftige Departmentsstruktur. Diese Varianten bewertete das Projektteam mit Hilfe der gewichteten Ziele und bestimmte die beste Lösung.

Schliesslich wurde die vorgeschlagene Leitungsstruktur ausgearbeitet und ausführlich beschrieben.

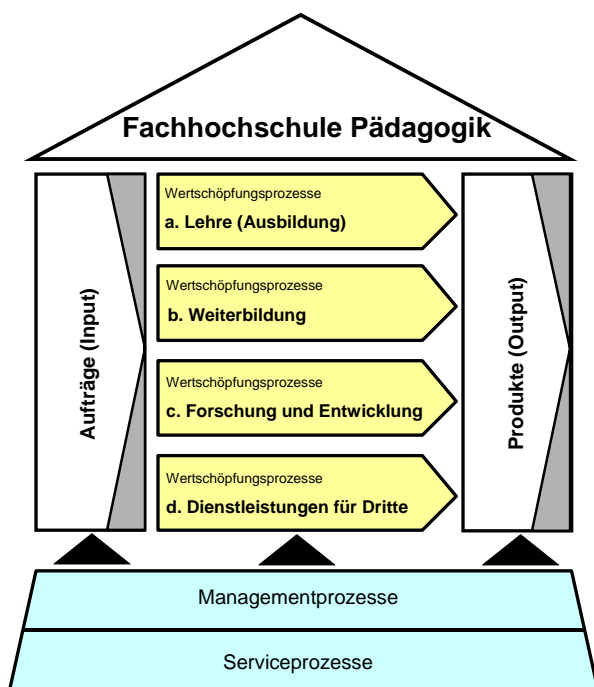


Abbildung 2: Prozess-Modell der FHA Pädagogik

### Die Lösung: akzeptierte Leitungsstruktur

Das Ergebnis des strukturierten und partizipativen Vorgehens war ein im Konsens erarbeiteter Strukturvorschlag für die FHA Pädagogik (vgl. Abbildung 3). Dies wurde innerhalb mit 3 halbtägigen Sitzungen und zwei Klausurtagen innerhalb von 3 Monaten erreicht.

Die relativ autonomen Institute der FHA Pädagogik werden direkt der Leitung unterstellt. Sie sind die Träger der Ausbildungsgänge und Projekte. Dabei kann ein Institut mehrere Ausbildungsgänge führen, und es können mehrere Institute an den Ausbildungsgängen mitwirken. Das Gleiche gilt für Projekte. Zukünftige Veränderungen auf Stufe der Ausbildungsgänge wirken sich somit nicht auf die zweite Leitungsebene aus.

Diese Struktur der obersten beiden Leitungsebenen hat der Fachhochschulrat Anfang 2003 in Kraft gesetzt.

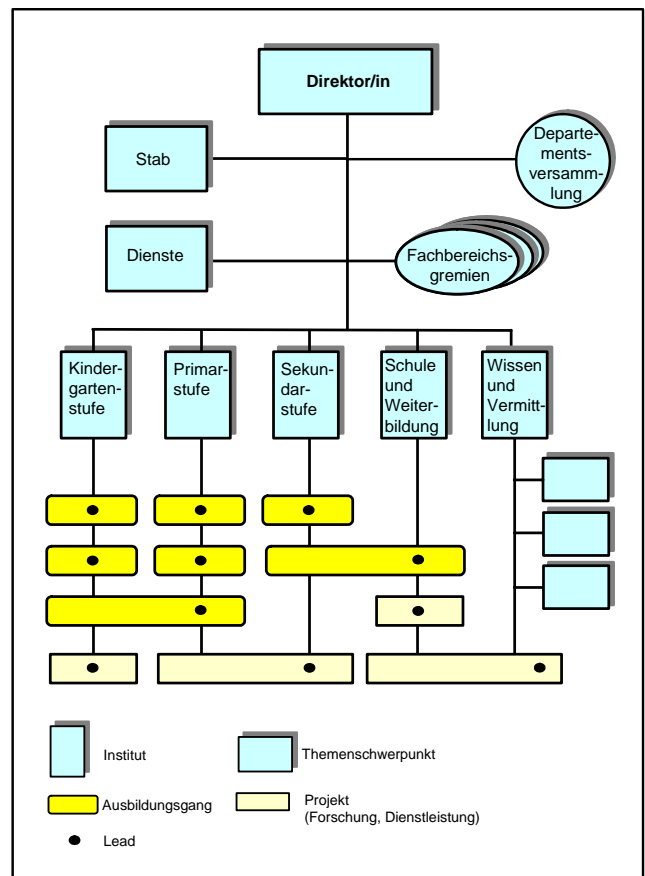


Abbildung 3: Vorschlag Aufbau-Organisation oberste Leitungsebene FHA Pädagogik

### Organisation – das Angebot von Planconsult

Nur was umgesetzt wird, zählt. Die Erfahrung von Planconsult soll man an der erfolgreichen Umsetzung erkennen. Deshalb legt Planconsult ihre Konzeptionen auf Akzeptanz aus.

Das zählt sich aus durch rasche und konsequente Umsetzung. Das Instrumentarium in der Sparte Organisation ist vielfältig:

- Prozessanalysen und -gestaltungen
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Change Management
- Controlling, Führungs- und Steuerungssysteme
- Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets (öffentliche Verwaltungen)