

Stiftungsrat Mit Interesse verfolgen wir unseren Organisationsentwicklungsprozess, in den Barbara Schwarzenbach mit ihren Ausführungen einen Einblick gab. Besonders erfreut sind wir über das engagierte Mitdenken und Mitarbeiten aller. Angesichts der Tatsache, dass vor dem Start des Projektes eine hohe Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden herrschte, erachten wir dies keineswegs als selbstverständlich. Es wäre bequemer, auf dem Erreichten auszuruhen, anstatt Energie in die Weiterentwicklung der Organisation zu stecken.

Die steigenden Schülerzahlen beschäftigen seit einiger Zeit die verantwortlichen Personen des Kantons und darüber hinaus

vermutlich jede Sonderschule im Kanton. Grundsätzlich haben wir mit der bestehenden Infrastruktur unsere Kapazitätsgrenze erreicht. Im Bewusstsein der erwähnten Entwicklung bei den Schülerzahlen hat sich der Stiftungsrat mehrmals darüber unterhalten, ob und in welcher Form wir zusätzliche Kapazität schaffen können. Dabei stellen sich infrastrukturelle Fragen, aber auch, welche Aufnahmekriterien angewandt werden. Grundsätzlich ist der Stiftungsrat zusammen mit der Schulleitung bereit, nicht ausschliesslich Kinder mit einer geistigen Behinderung aufzunehmen. Wir möchten uns nicht diesbezüglich ausrichten, sondern einen Beitrag zur Entlastung der angespannten Situation

leisten. In der Form wäre es auch möglich, notwendige Kompetenzen aufzubauen und allen Kindern möglichst gerecht zu werden.

Dank Ich bedanke mich gerne und herzlich bei allen Mitarbeitenden und bei meinen Kolleginnen und Kollegen des Stiftungsrates für die geleistete Arbeit. Mit Freude darf ich festhalten, dass weiterhin sehr engagiert und kompetent zum Wohle der Kinder gearbeitet wird. Gerne schliesse ich auch die verantwortlichen Personen des Fachbereiches Sonderpädagogik in den Dank mit ein.

Hans Amrhein, Stiftungsratspräsident



Die Zukunft gestalten – Organisationsentwicklung mit bewegten Menschen

Wieso soll sich das hpz in Richtung agile Organisation (Lösungen für komplexe Fragestellungen, Flexibilität, Selbstverantwortung) bewegen? Frederic Laloux hat gelingende Beispiele in seinem Buch «Reinventing Organizations – ein Leitfaden für sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit» auf inspirierende Weise beschrieben.

Das Gesamtteam war leicht zu überzeugen: 93% des Teams stimmten einer agil ausgerichteten Organisationsentwicklung im September 2021 zu. Dies im Wissen, dass ein Gelingen des Projekts nicht im Voraus gesichert ist und wesentlich von der aktiven Beteiligung jedes Einzelnen abhängen wird.

Leitfragen die wir uns stellen: Auf welche Weise reagiert das hpz auf gesellschaftliche/sonderpädagogische Fragestellungen mit einer Perspektive von ca. 10 Jahren? Welche Werte und Haltungen wollen wir als hpz weiter entwickeln und was bedeutet das für das Team und die Führungsstrukturen? Wie passen wir unsere Organisationsformen an, um komplexe Situationen gut und gesund lösen zu können?

Was tun wir nun konkret? Wir richten uns nach Leuchtturmsätzen, die uns eine Orientierung geben und zeigen, nach welchen Zielen wir streben: Lösungen für komplexe Situationen gemeinsam finden, Feedbackkultur entwickeln, Gestaltungsspielraum nutzen, Verantwortung teilen.

Loslassen als Mehrwert. Basierend auf der Grundhaltung «jede/jeder Mitarbeitende handelt in seinem Aufgabengebiet eigenverantwortlich» gehen wir davon aus, dass jede/jeder Mitarbeitende seine Aufgaben kompetent und umsichtig erfüllt. Wir setzen auf Vertrauen und weniger auf gegenseitige Kontrolle. Wir lassen mehr los und streben an, weniger für andere, dafür mehr mit anderen zu denken.

Loslassen heisst neue Freiräume für einen vertieften Austausch nutzen, eine Feedback- und Fehlerkultur entwickeln, kollektives Lernen ermöglichen, die Ressourcen aus anderen Professionen nutzen. Darin ist unser Team bereits stark und muss in der Weiterentwicklung nicht von vorne beginnen, sondern kann auf einer erfolgreichen Teamkultur aufbauen.

Loslassen bedeutet weniger fixe Sitzungsstrukturen, die von einer Leitung bestimmt werden, sondern mehr gemeinsame Gestaltung von Meetings (to meet = zusammenkommen) und neue Formen von Zusammenarbeit. Damit soll ein Mehrwert und Gewinn für jede/jeden einzelnen entstehen. Eine hohe Arbeitszufriedenheit (dort wo es mich betrifft, kann ich entscheidend mitgestalten und Einfluss nehmen) und ein gesunder Arbeitsplatz (ich bin nicht alleine, sondern werde von einem starken Team getragen) sind Indikatoren dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Geteilte Verantwortung als Gewinn sehen. Geteilte Verantwortung hört sich zuerst einmal nach mehr Arbeit an:

Die Führung will keine Sitzungen mehr leiten? Die Aktuarin keine Protokolle mehr schreiben? Stimmt. Es geht jedoch nicht darum Arbeit loszuwerden, sondern mehr Beteiligung von allen zu ermöglichen. Der Gestaltungsspielraum wird vielfältiger: Jede Person in der Organisation kann mehrere Rollen einnehmen. Vielleicht für eine befristete Zeit, vielleicht bis ein bestimmtes Projekt oder ein Prozess abgeschlossen ist, vielleicht wird im Turnus gewechselt. Deshalb lernen wir, verschiedene Rollen wahrzunehmen: ein Meeting leiten, ein Meeting

beobachten, die Kommunikation sicherstellen, kritisch hinterfragen, Entscheidungen mit nachhaltigen Methoden herbeiführen, gelassen oder engagiert oder gar nicht teilnehmen...

Wir werden im kommenden Schuljahr unsere Donnerstags-Meetings freier gestalten: Jede/jeder entscheidet selbst, ob sie/er an einem Meeting teilnimmt. Tatsächlich, richtig gelesen: Meetings sind ab sofort freiwillig. Effiziente Meetings lassen neue Freiräume entstehen. Entweder sie sind so spannend und bereichernd, dass ich freiwillig teilneh-

me oder das Thema ist so wichtig, dass ich bei der Entscheidungsfindung mitgestalten will oder ich nutze die Zeit für etwas Anderes, das dem hpz und meiner Arbeit besser gerecht wird als die Teilnahme am Meeting.

Wir entwickeln die Teamkultur so weiter, dass Führung auf mehrere Personen verteilt wird. Die Pole «Führen und geführt werden» erhalten eine positive Bedeutung und vielleicht bekommt der/die eine oder andere Lust darauf, sich künftig mehr in der Führungsarbeit zu positionieren. Wer weiss?

Fixpunkte im Schuljahr

Der Elternabend Berufliche Orientierung und Eingliederung nimmt einen festen Platz in unserer Jahresagenda ein. Alle zwei Jahre laden wir Vertreter von 1-2 Ausbildungsinstitutionen, die IV-Berufsberatung und alle Eltern und die Jugendlichen des 6. und 7. Schuljahres ein, um sich mit diesem wichtigen Thema auseinanderzusetzen.

Die Dezember-Weiterbildung Bildungsplanung widmeten wir dem Bereich **Natur-Mensch-Gesellschaft**. Neben vielen Ideenkörben zu unterschiedlichsten Sachthemen wurde eifrig im Lehrplan Volksschule Thurgau nach Verknüpfungen mit den Förderzielen unserer Schüler*innen gesucht – und gefunden.

Gemeinschaftserlebnisse trotz Corona?

Jawohl! Noch nie war ein Skilager so nass und verregnet – die Stimmung dafür umso besser, das Essen hervorragend und der Spassfaktor rundum gegeben. Die Daheimgebliebenen berichteten von virtuellen Ausfahrten rund ums Thema «Willi Werkel baut ein Auto» und von verregneten Exkursionen mit Erinnerungscharakter ☺.

Unsichere Corona-Lage? Haben wir versucht zu ignorieren, indem wir keine Elternveranstaltungen ermöglichten, dafür zwei kulturelle Veranstaltungen organisierten. Mit Baby-Konzert (www.babykonzert.ch), wo Musikerinnen klassische Musik durch Mit-

singen und Mittanzen für die jüngeren Schüler*innen zugänglich machten und dem Beatboxer Camero (www.camero.ch), welcher die Jugendlichen begeisterte, sorgten wir für zwei Highlights im Jahresprogramm der Schüler*innen. ■

Wissen mit-teilen Wir nutzen künftig häufiger die Schwarm-Intelligenz: Wir lernen von Fischen und Vögeln, welche im Schwarm verschiedene Rollen einnehmen, sich aktiver oder passiver ins Geschehen einbringen und vom Schwarm getragen werden, wenn mal die Energie ausgeht oder keine Lösung in Sicht ist. Wir können im Schwarm die Führung derjenigen Person überlassen, die gerade die beste Idee, die treffendsten Kompetenzen oder am meisten Power hat, um ein gewisses Ziel zu verfolgen. Wichtig: Es ist nicht immer gleich, das System passt sich flexibel den aktuellen Notwendigkeiten an. Es gibt mehr WIR und gleichzeitig ist das Ich mit seinem selbstverantwortlichen Handeln gefragt. Jede/jeder bringt ein, was aktuell

möglich ist. Entscheidungen entwickeln sich und werden nicht mit Mehrheiten abgestimmt, sondern es wird ein Konsens mit den Beteiligten angestrebt.

Alle Prozesse können angepasst werden und sind nicht für die Ewigkeit bestimmt. Das nimmt Druck weg: Wir ermöglichen neue Wege, Probephasen, Wiederholungen und durch Entscheidungsschlaufen optimierte Lösungen.

Kompliziert? Wir hoffen auf nachhaltige und breit abgestützte Haltungen, effiziente Entscheidungen, die im Schwarm entwickelt werden und zeitnahe Umsetzung, weil Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie nötig sind.

Riskant? Trotz mutigen Entscheiden und Interesse am Entwickeln von Neuem ist unsere

Vorgehensweise weder naiv noch blauäugig. Wir planen den Prozess, reflektieren regelmässig und werden von einem Profi extern begleitet. Das hpz liegt uns am Herzen – deshalb ist uns eine gelingende Weiterentwicklung wichtig. ■

Zahlen und Fakten

Steigende Schülerzahlen? Sinnvolle Lerngruppen zusammenzustellen wird komplexer. Demnächst erreichen wir unsere Kapazitätsgrenzen. Was bedeutet das für unser Platzangebot?

Wechsel beim Personal: Die Baby-Boomer werden uns verlassen (müssen). Von nun an werden wir jährlich Mitarbeitende in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden. Sie werden beim Jahresschlusssessen gebüh-

rend, berührend und herzlich gefeiert, damit sie uns nicht so schnell vergessen! Dass neue, tolle Bewerber*innen den Weg ans hpz finden, macht uns glücklich und stolz.

Für ein inspiriertes, spannendes Jahr danke ich allen Beteiligten herzlich und freue mich auf weitere solcher Jahre.

Barbara Schwarzenbach, Gesamtleitung