

Das LEM-Modell

Selbstverwaltung heisst für uns, gemeinsames Lernen so zu gestalten, dass es effektiv ist, Spass macht und nachfolgenden Generationen die Möglichkeit gibt, von den Erfahrungen der Vorgänger zu profitieren. Je einfacher eine Organisation aufgebaut ist um so mehr Raum bleibt für individuelle Impulse und damit für die wesentlichen Inhalte. Die Kunst der Selbstverwaltung liegt für uns in der Reduktion. Das LEM (Lörracher Einsteigermodell) versteht sich deshalb als ein Minimodell, das mit nur vier zu erlernenden Bereichen beginnt und bei Bedarf mit der Organisation mitwächst. Auf alles was nicht innerhalb eines Jahres zu spürbaren Erleichterungen führt haben wir verzichtet. Da die Werkzeuge bewusst einfach und universell gehalten wurden beginnt in den teilnehmenden Organisationen vom ersten Tag an der Verbesserungs- und Individualisierungsprozess. Es gibt kein Idealmodell, sondern verändert wird nur dort, wo Konflikte oder Unzufriedenheit auftauchen. Bereiche, die bereits gut laufen bleiben unangetastet. Entstanden ist das LEM aus der Erfahrung, dass die bekannten Modelle der Qualitätssicherung zu kompliziert und zu teuer sind, als dass sie in einer Selbstverwaltung fruchtbar wirken können. So haben wir aus den klassischen Werkzeugen des QMS ein Modell entwickelt, das auf transparente Strukturen, konsensfähige Entscheidungen und der Einmütigkeit einer lebendigen Gemeinschaft fokussiert.

1. Strukturentwicklung

Alles was man regelmässig tut, lässt sich in Prozessen beschreiben. Überprüft man diese regelmässig entsteht eine lernfähige Organisation, in der nachfolgende Generationen von den Erfahrungen der Vorgänger profitieren können. Hat man erst einmal mit der Klärung durch Prozessbeschreibung begonnen, so werden automatisch die Grenzen der einzelnen Gremien deutlich. Anhand einer einfachen Unterscheidung können die vorhandenen Gremien neu gegliedert werden ohne in deren Kernkompetenz einzugreifen. Am Ende steht ein Organigramm, das so einfach aufgebaut ist, dass man es leicht auswendig lernen kann. In einer gut strukturierten Organisation weiss jeder an welcher Stelle er arbeitet und wo er jemanden findet, wenn er eine konkrete Unterstützung braucht. Was zunächst wie Bürokratie klingt schafft Effizienz. Dies geschieht dadurch, dass klar gegliederte Bereiche entstehen, die sich die tägliche Arbeit sinnvoll teilen. Vertrauen ist in diesem Modell keine Vorschussqualität, sondern es bildet sich aufgrund nachprüfbarer, dauerhafter und transparenter Vereinbarungen.

2. Leitbildarbeit

Die wesentliche Kraft eines Leitbildes entsteht aus der gemeinsamen Arbeit an diesem. Es geht also weniger um das fertige Endprodukt, als vielmehr um einen kontinuierlichen Vorgang, in den möglichst viele Menschen einer Organisation eingebunden werden. Mit dem "Fenster auf die Anthroposophie" stellen wir eine Arbeitstechnik zur Verfügung, die zum einen rasch zu greifbaren Ergebnissen führt und die zum zweiten klärt wieviel Anthroposophie an der Schule verbindlich vereinbart wird. Ein weiterer Punkt ist es zwischen Leitbild und Profil zu unterscheiden. Während im ersteren gemeinsame Visionen beschrieben werden, enthält das Profil bereits Umgesetztes und zeigt den Status Quo einer Organisation auf.

3. Mess- und Dokumentationstechnik

Audits sind Werkzeuge, die gewaltigen Sprengstoff enthalten können. Bedauerlicherweise ist damit in der Vergangenheit viel Vertrauen zerstört worden und die gesamte Bedeutung der Mess- und Dokumentationstechnikbereich beschädigt worden. Im LEM werden Audits deshalb nur als Begleitung bereits laufender Veränderungsprozesse eingesetzt. Sie dienen den Handelnden dazu objektiv nachzuweisen, ob ihre Anstrengungen in die gewünschte Richtung geführt haben oder nicht. So eingesetzt unterstützen die Audits den lösungsorientierten Veränderungsprozess einer Organisation. Sollte dies einmal notwendig werden, so kann eine Organisation gegenüber Behörden anhand ihrer durchgeführten Audits nachweisen, welche Veränderungsprozesse sie in welchem Zeitraum durchgeführt hat. Die Mess- und Dokumentationstechnik ist eine Grundvoraussetzung um Rechenschaft abzulegen, wie man mit den eigenen und fremden Ressourcen umgegangen ist.

4. Die Ökonomiekarte

Um eine Ökonomiekarte erstellen zu können muss eine Organisation die drei bereits beschriebenen Bereiche veranlagt haben. Durch sie schafft sich eine Organisation einen Überlastungsschutz indem sie zwischen wichtigen und weniger wichtigen Projekten einvernehmlich zu unterscheiden lernt. Für einen befristeten Zeitraum werden in der Ökonomiekarte alle jene Projekte aufgelistet, die vorrangig umgesetzt werden sollen. Um diese einschreiben zu können wurde bereits einige Vorarbeit geleistet, die der raschen Umsetzung dient. So wurde vorab geklärt welches Gremium die Steuerung übernimmt, wie evtl betroffene Bereiche einbezogen werden und in welchem Umfang bereits laufenden Audits zur Ergebnissüberprüfung herangezogen werden können. Eine Gewichtungsmöglichkeit besteht darin, Visionen aus dem Leitbild umzusetzen. Bei der Gestaltung der Ökonomiekarte wirken alle Mitglieder einer Organisation mit. Schulen, die regelmässig eine Ökonomiekarte erstellen, verfügen über alle Werkzeuge, die die erste Stufe zur Einführung eines Qualitätsmanagements seitens des Kultusministeriums erfordert. Mit der Erstellung der ersten Ökonomiekarte erhält die Organisation von uns ein Zertifikat, das die geforderten Werkzeuge nachweist.

Wie findet das LEM in die Organisation?

Jede teilnehmende Organisation entsendet zwischen drei und sechs Delegierten in das Seminar. Hier wird im Sinne eines Lernlaboratoriums mit den Delegierten der anderen Organisationen praxisnah zusammengearbeitet. Neben praktischen Übungen, stellt sich jede Delegation Aufgaben, mit denen sie an der heimischen Organisation das Erlernte einbringen will. Die Ergebnisse werden beim nächsten Mal in der Grossgruppe diskutiert und mit unserer Unterstützung ausgewertet. Auf diese Weise lernt man an den Erfahrungen der anderen mit und beginnt vom ersten Tag selbstverantwortlich und vernetzt zu handeln. Konkret tragen die Delegierten das LEM in Form von lösungsorientierten Arbeitstechniken in die Organisation. Diese können überall dort eingesetzt werden, wo Konflikte oder Unzufriedenheit eine Klärung der vorhanden Struktur verlangen. Dies bedeutet, dass es kein theoretisches Idealgebäude gibt, welches zuerst allen bekannt sein muss, bevor Veränderung möglich wird. Vom ersten Tag an schaffen die Delegierten mit dem LEM Klärung und Erleichterung. Diese wirkt zunächst nur punktuell, verbreitet sich aber infektiös weiter bis die ganze Organisation von deren Sinnhaftigkeit überzeugt worden ist. Neben der Arbeit der Delegierten dient ein Besuch der Organisation durch uns Veranstalter zur Verdeutlichung des inneren Anliegens. Die uneingeschränkte Handlungskompetenz bleibt jedoch bei den Delegierten.

Das LEM-Seminar gliedert sich in fünf Lernveranstaltungen (Lernlaboratorium) und dem Besuch an der teilnehmenden Organisation. Das Seminar findet schuljahresbegleitend statt und beginnt jeweils im Herbst. Im Preis sind alle Schulungsmaterialien und Aufwendungen für die genutzten Räumlichkeiten enthalten. Neben der Arbeit im Seminar steht den beteiligten Organisationen ein Internetforum zur Verfügung um anfallende Fragen mit der ganzen Gruppe zu diskutieren. Auf unserer Website gibt es einen geschützten Bereich indem alle verwendeten Formulare kostenlos heruntergeladen werden können. Nach Abschluss des Seminars stehen verschiedene Netzwerke zur Verfügung um sich weiterhin mit Unterstützung und Informationen zu versorgen.

Kontakt und Anmeldung

Das LEM versteht sich als Selbsthilfemodell und wird vom Schweizer "Verein munale.com" getragen. Um die Seminarkosten so niedrig wie möglich zu halten, gibt es bei uns weder Personal noch eine telefonische Beratung. Wir bitten deshalb um Verständnis, dass wir nur via Email erreichbar sind.

Wir bitten Organisationen, die am LEM-Seminar teilnehmen möchten sich mit dem entsprechenden Anmeldebogen schriftlich anzumelden. Teil des Anmeldebogens ist die Beschreibung des Seminarmodell, in dem alle wichtigen Vereinbarungen zwischen uns Veranstalter und der teilnehmenden Organisation aufgelistet sind. Der Anmeldebogen muss von mindestens zwei Gremien der Organisation unterschrieben werden.

Namen und Adressen, Preise, Termine, Veranstaltungsorte und alle Formulare stehen auf unsere Website aktuell zur Verfügung. Bitte tippen Sie ein: www.communale.org/lem