

# HRM-Dossier

Ruedi Wyssen, Christa Bula, Regula A. Bircher

## Abbauprozesse sinnvoll gestalten

Erfahrungsbericht am Beispiel der Schliessung der  
Schulen im Gesundheitswesen des Kantons Zürich



**Ruedi Wyssen**, Zürich, Betriebsökonom FH und Betriebspsychologe FH, ist seit mehreren Jahren als selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Führung und Organisation tätig. Er unterstützt Unternehmen und Institutionen aus den verschiedensten Branchen bei der Bewältigung anspruchsvoller und komplexer Veränderungsprozesse. Als Trainer leitet er Seminare und Workshops zur Führungs- und Organisationsentwicklung.

[www.wyssen-consulting.ch](http://www.wyssen-consulting.ch)

[ruedi.wyssen@wyssen-consulting.ch](mailto:ruedi.wyssen@wyssen-consulting.ch)

**Christa Bula**, Zürich, dipl. Pflegefachfrau mit Schwerpunkt Psychiatrie, dipl. Lehrerin für Berufe im Gesundheitswesen, Executive MBA FHO, war während 16 Jahren, bis 2008, Leiterin der Schule für Gesundheits- und Krankenpflege Diplom Niveau II an der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich und Co-Präsidentin der Kantonal Zürcherischen Konferenz der Schulen im Gesundheitswesen. Seit Sommer 2008 ist sie Leiterin der Bereiche Bildung & Kultur und Services bei Pro Senectute Schweiz. In dieser Funktion ist sie zuständig für ein breites Weiterbildungsangebot für die Gesamtorganisation Pro Senectute sowie für die Leistungsbereiche Bildung, Kultur und Services, deren Leistungen in den kantonalen Pro Senectute Organisationen angeboten werden.

[christa.bula@pro-senectute.ch](mailto:christa.bula@pro-senectute.ch)

**Regula A. Bircher**, Zug, dipl. Physiotherapeutin FH und MSc. OE, war Schulleiterin der Schule für Physiotherapie und Hebammen am Universitätsspital Zürich, die sie beide Ende 2009 im Auftrag der Bildungsdirektion Zürich geschlossen hat. Seit 2010 ist sie freiberuflich als Beraterin im Bereich der Organisationsentwicklung in Projekt- und Mandatsarbeiten engagiert mit den Schwerpunkten Emotionales Management, Konfliktmanagement und Personal Coach.

[rabircher@bluewin.ch](mailto:rabircher@bluewin.ch)

#### **Dank**

Wir danken den Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten sowie den Mitgliedern der Schulkommissionen der Zürcher Gesundheitsschulen für ihre wertvolle Unterstützung bei der inhaltlichen Gestaltung dieses Erfahrungsberichts im Bereich Abbauprozesse. Besonderen Dank gebührt unseren Kolleginnen und Kollegen, die als ehemalige Schulleiterinnen und Schulleiter wichtige Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner für uns waren. Danken möchten wir auch unseren ehemaligen Dozentinnen und Dozenten sowie unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine entscheidende Stütze im Abbauprozess waren.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>6</b>
<b>Der Entscheid zur Schliessung der Schulen im Gesundheitswesen</b> .....	<b>8</b>
<b>Das Profil der Schulen</b> .....	<b>9</b>
<b>Die Auswirkungen der Schulstrukturen auf den Abbauprozess</b> .....	<b>12</b>
<b>Abbauprozesse – eine Herausforderung für die Verantwortlichen</b> .....	<b>15</b>
<b>Die Planung des Schulabbaus</b> .....	<b>17</b>
Projektorganisation .....	17
Projektziele und Projektplan .....	18
Stellenabbau .....	21
Wichtige Meilensteine in der wirtschaftlichen Führung der Schulen.....	22
Interne und externe Kommunikation.....	23
Sicherstellung der Qualität des Schulbetriebs.....	24
Vereinbarungen mit den neuen Bildungszentren .....	27
<b>Das Vorgehen beim Schulabbau</b> .....	<b>29</b>
Umsetzung des Massnahmenplans.....	29
Entscheidende Klippen .....	31
Führung des Schulbetriebs während der Abbauphase .....	31
Berufliche Neuausrichtung.....	33
<b>Die Erfahrungen der Beteiligten</b> .....	<b>37</b>
Rückmeldungen der Präsidentinnen und Präsidenten der Schulkommissionen.....	37
Rückmeldungen der Mitglieder der Schulkommissionen .....	38
Rückmeldungen der Schulleiterinnen und Schulleiter .....	39
Rückmeldungen der Lehrpersonen.....	41
Beurteilung der neuen Situation und Perspektiven.....	43
<b>Schlussfolgerungen aus dem Abbauprozess</b> .....	<b>45</b>

# Abbauprozesse sinnvoll gestalten

## Erfahrungsbericht am Beispiel der Schliessung der Schulen im Gesundheitswesen des Kantons Zürich

Jede Veränderung stellt eine Herausforderung dar und bringt Verunsicherung mit sich. Was aber passiert, wenn das Gewohnte, das in langen Jahren mit grossem Engagement Aufgebaute und mit viel Herzblut Gehegte, plötzlich abgebaut – tatsächlich aber schlicht aufgelöst und beerdigt – werden muss? Was bedeutet es für die Betroffenen, einen Weg ins Nichts zu gestalten und diesen mitzutragen?

Mit diesen Fragen sah man sich auch während des vier Jahre andauernden Abbauprozess bei den Schulen im Gesundheitswesen des Kantons Zürich konfrontiert. Im Rahmen der Reorganisation der Berufsbildung im Gesundheitswesen wurde entschieden, dass die Ausbildungen neu konzentriert an zwei Standorten angeboten werden sollen. Dies bedeutete die Schliessung der 26 bestehenden Schulen.

In diesem HRM-Dossier finden Sie Antworten und Lösungsvarianten zu vielen der Fragen und Problemen mit denen sich die am Abbauprozess Beteiligten auseinandersetzen mussten. Eine grosse Vielfalt von Wegen und deren Stolpersteine werden beschrieben, an deren Ende immer das Gleiche stand: Die Schule war aufgelöst, hatte aufgehört zu existieren. Die Darlegungen lassen Sie teilhaben an den komplexen Abläufen, mit denen das im ersten Moment so Empörende gemeistert und – in den meisten Fällen – zu einem insgesamt guten Abschluss gebracht werden konnte.

*Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzelexemplare beziehbar bei SPEKTRAmédia oder jobindex media ag bzw. sind im Abonnement mit «HR-Today» erhältlich.*

*SPEKTRAmédia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

*ISBN 978-3-908244-84-4*

ISBN 978-3-908244-84-4



9 783908 244844 >