

# Innovatives Personalmanagement als Basis für die Integration von Schulsystemen am Beispiel des Bildungszentrums Gesundheit und Soziales in Chur

Veronika Niederhauser, Oliver Strohm und Urs Wanner<sup>1</sup>

## Inhaltsverzeichnis

1. Gegenstand und Ausgangslage.....	1
2. Ziele und konzeptioneller Rahmen .....	2
3. Das Jahresarbeitszeitmodell am BGS .....	3
4. Beurteilung des JAZ-Modells am Ende der Pilotphase.....	5
4.1. Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung .....	5
4.2. Empirische Zeiterfassungsdaten .....	7
4.3. Fazit aus der JAZ-Pilotierung .....	7
5. Faktorvorgaben als Orientierungsrahmen für die Personalplanung, den Personal- und Arbeitsinsatz .....	8
6. Konzept und Prozess der Personalplanung.....	9
7. Fazit und Ausblick.....	10
8. Literaturhinweise.....	12

## 1. Gegenstand und Ausgangslage

Seit 2003 gibt es das BGS in der jetzigen Form. Es ist entstanden aus dem Zusammenschluss von drei seit Jahrzehnten bestehenden Pflegeschulen (zwei in Chur und eine in Cazis) sowie von drei Abteilungen der ehemaligen Bündner Frauenschule in Chur. Das BGS ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Graubünden.

Bis voraussichtlich im Jahr 2007 der Neubau in Chur realisiert ist, werden die Aus- und Weiterbildungen an den bisherigen Standorten weitergeführt.

Die gesamte Belegschaft des BGS umfasst etwa 80 fest angestellte Mitarbeitende (Lehrpersonen und Verwaltung). Darüber hinaus unterrichten etwa 120 DozentInnen stundenweise. Die Anzahl der Lernenden liegt bei rund 400.

Das Bildungszentrum Gesundheit und Soziales (BGS) ist sowohl Ausbildungsstätte wie Kompetenzzentrum für die Heime, Spitäler und ambulanten Dienste. Das BGS bietet 14 verschiedene Aus- und Weiterbildungen im Bereich Gesundheit und Soziales an. Das Spektrum umfasst den Bereich Sek II, die Tertiärstufe wie auch Weiterbildungen sowie themenspezifische Kurse.

Mit dem Zusammenschluss sind Effektivitäts-, Effizienz- und Qualitätsziele verbunden. Der Integrationsprozess verlangt daher strategische, strukturelle, kulturelle wie auch infrastrukturelle bzw. standortbezogene Anpassungen.

---

<sup>1</sup> Veronika Niederhauser ist Direktorin des Bildungszentrums Gesundheit und Soziales, Dr. Oliver Strohm ist geschäftsführender Partner am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob), Urs Wanner ist Projektleiter am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob)

Bislang wurden an den einzelnen Ausbildungsstätten zum Teil sehr unterschiedliche Schulstrukturen und -kulturen praktiziert und gepflegt. Dies zeigte sich u.a. in der Form des Personalmanagements. Bedeutsame Unterschiede betrafen in diesem Zusammenhang die folgenden Dimensionen und Aspekte:

- Form und Systematik der Personalplanung
- Ausgestaltung von Tätigkeitsprofilen im Ausbildungsbereich
- Gewichtung von verschiedenen Tätigkeiten
- Erfassung und Handhabung der Arbeitszeiten
- Transparenz über die Arbeitszeiten
- Handhabung von Überzeiten

Im Rahmen des Integrationsprozesses wurde daher neben spezifisch strategischen, strukturellen und kulturellen Massnahmen auch eine Vereinheitlichung des Personalmanagements vorangetrieben. Dabei wurden die Personalplanung, der Personaleinsatz, das Arbeitszeitmodell sowie die Arbeitszeiterfassung und -bewirtschaftung als zentrale Projektthemen aufgegriffen und weiterentwickelt.

Ende 2001 beauftragte die Regierung des Kantons Graubünden die Projektverantwortlichen u.a. damit, ein einheitliches Arbeitszeitmodell auf der Basis einer Jahresarbeitszeit auszuarbeiten und zu pilotieren. Die Projektarbeiten wurden durch das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung Zürich (iafob) beratend begleitet.

## 2. Ziele und konzeptioneller Rahmen

Mit der Vereinheitlichung und Weiterentwicklung des Personalmanagements wurden die in Tabelle 1 festgehaltenen Ziele verfolgt. Dabei wurde darauf geachtet, diese möglichst ausgewogen umzusetzen.

**Tabelle 1: Ziele des erweiterten Personalmanagements am BGS**

MitarbeiterInnenbezogene Ziele	BGS-bezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten zur individuellen und flexiblen Arbeitszeitgestaltung</li> <li>• Belastungsoptimierung</li> <li>• Abstimmung der beruflichen, familiären und sozialen Bedürfnisse und Verpflichtungen der Mitarbeitenden</li> <li>• Möglichkeiten und Freiheitsgrade zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung</li> <li>• Orientierungsrahmen für einen effektiven Arbeitszeiteinsatz in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen</li> <li>• Transparenz über den eigenen Arbeitseinsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistische und effektive Personalplanung</li> <li>• Transparenz bezüglich der Aufgaben und Aktivitäten der Mitarbeitenden</li> <li>• Konsistenz im Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden</li> <li>• Erweiterte Basis für MitarbeiterInnengespräche und systematische Führungsprozesse</li> <li>• Förderung einer offenen und vertrauensorientierten Kultur</li> <li>• Erhöhung der Attraktivität des BGS als Arbeitgeber</li> </ul>

In Sinne dieser Zielsetzungen wurde ein Rahmenmodell definiert, das in Abbildung 1 dargestellt ist. Das Arbeitszeitmodell soll dabei über die Erfassung von effektiven Ist-Zeiten – und eben nicht wie häufig praktiziert über teilweise willkürliche Faktorenvorgaben im Sinne einer "Plan-

wirtschaft" ohne Transparenz über die realen Arbeitszeiten – eine realistische und faire Form der Personalplanung und des Personaleinsatzes unterstützen.

In diesem Sinne dient die Erfassung der effektiven Arbeitszeiten (rechte Prozesslinie in Abbildung 1) einerseits der Arbeitszeitadministration und dem Arbeitszeitcontrolling. Diese Daten bilden auf der anderen Seite jedoch auch die Basis für die Personalplanung (linke Prozesslinie), die auf empirisch abgeleiteten und kontinuierlich angepassten Faktorenvorgaben basiert. Im Rahmen des Führungsprozesses werden die Ist- und die Soll-Zeiten einander gegenübergestellt und auch im Rahmen von Mitarbeitergesprächen regelmässig thematisiert. Damit soll u.a. eine systematische Effektivitätssteigerung des Arbeitseinsatzes sowie eine Optimierung der individuellen und betrieblichen Arbeitszeiten sichergestellt und auch der Gefahr einer "kontinuierlichen Selbstausbeutung" sowie möglichen Burnout-Prozessen entgegengewirkt werden (vgl. Barth 1992, Kramis-Aebischer 1995, Van Dick 1999, Forneck & Schriever 2001).

Im Rahmen der Pilotphase des JAZ-Modells wurden die effektiven Arbeitszeiten über ein Jahr von jedem Mitarbeitenden individuell erfasst und als Basis für die Ableitung von ersten Faktorenvorgaben genutzt (Faktoren dienen dazu, z.B. Lektionen in Arbeitsstunden umzurechnen. Sie beziehen sich immer auf die Basisgrösse Lektionen).

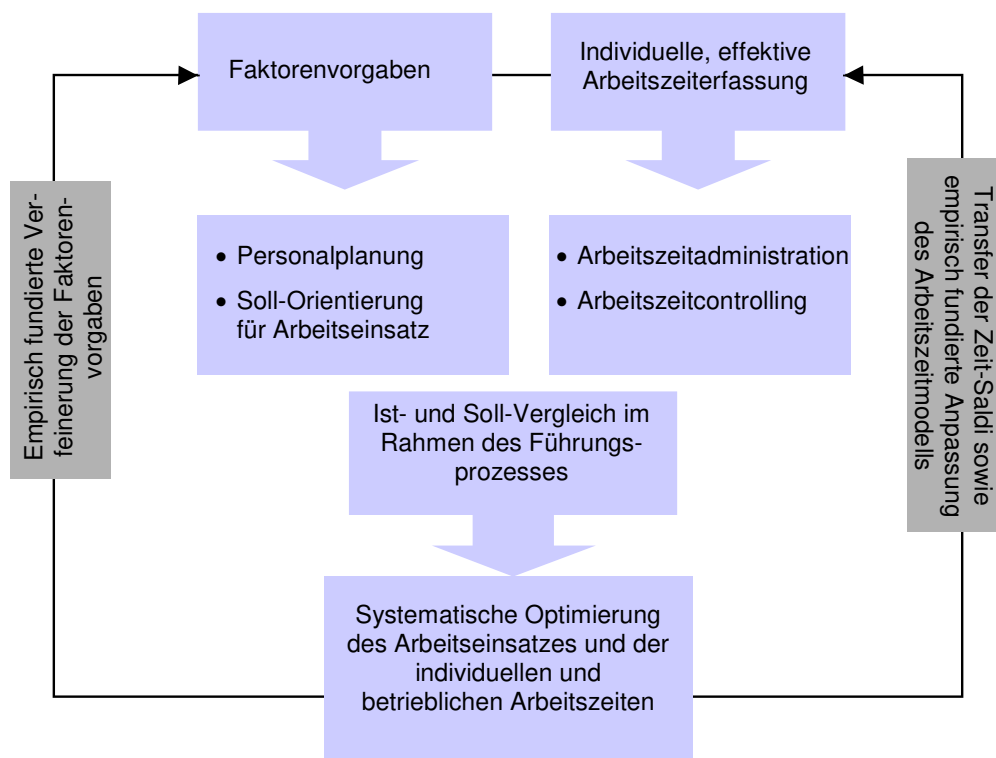


Abbildung 1: Konzeptioneller Rahmen des Personalmanagements am BGS

### 3. Das Jahresarbeitszeitmodell am BGS

Jahresarbeitszeit repräsentiert ein Arbeitszeitmodell, das vor allem auch die für Lehrpersonen typischen Schwankungen ihres Arbeitseinsatzes über das Jahr sinnvoll abzubilden helfen und auch im Sinne erhöhter Zeitsouveränität eine wichtige psychosoziale Ressource darstellen kann (Ulich, Inversini & Wülser 2003). Modelle mit festen Arbeitszeiten wirken dagegen in Situationen unterschiedlicher Arbeitsauslastung unflexibel und hinderlich. Modelle der Vertrauensarbeitszeit – jeder und jede erfüllt seinen Arbeitsauftrag ohne Berücksichtigung der daraus resultierenden Arbeitszeiten – können dagegen zu Inkonsistenzen und Ungerechtigkeiten führen, die u.a. die Schulkultur erheblich strapazieren können. Jahresarbeitszeit mit klaren Rahmenbedingungen

und dem Prinzip der Selbstaufschreibung stellt daher auch für den Schulbetrieb einen guten Kompromiss zwischen diesen beiden Extremformen der Arbeitszeitgestaltung dar.

In Tabelle 2 sind die am BGS ausgearbeiteten Rahmenbedingungen für das Jahresarbeitszeitmodell dokumentiert.

Die Normalarbeitszeit umfasst 8.4 Stunden pro Tag und eine 5-Tage-Woche bzw. 42 Stundenwoche. Der Übertrag des JAZ-Saldi und der Ferienguthaben aufs Folgejahr ist auf 80 Plus- und Minusstunden und 5 Ferientage limitiert.

Der individuelle Arbeitseinsatz richtet sich nach den Unterrichts- und Schulverpflichtungen. Präsenzzeiten können sich auf die Aufgaben und Aktivitäten beschränken, die eine Anwesenheit am BGS erforderlich machen, ohne dass damit eine kohäsive Schulkultur verloren geht. Dieser Aspekt, der sowohl individuelle als auch systemische Interessen und Widersprüche umfassen kann, ist sicherlich nicht immer einfach einzulösen und muss daher bei der Anwendung von solchen flexiblen Modellen auch einer regelmässigen Reflexion unterliegen.

**Tabelle 2: Rahmenbedingungen des Jahresarbeitszeitmodells am BGS**

Rahmenbedingungen	JAZ-Modell		
<b>Geltungsbereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sämtliche Mitarbeitende des BGS mit Ausnahme von Dozentinnen und Dozenten, Referentinnen und Referenten</li> </ul>		
<b>JAZ-Periode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Kalenderjahr</li> </ul>		
<b>JAZ-Einheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stunden (h)</li> </ul>		
<b>JAZ-Zeiterfassung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstaufschreibung durch Mitarbeitende mittels einheitlichem Erfassungsinstrument bis jeweils Ende eines Monats</li> </ul>		
<b>JAZ-Zeit und übertragbare Zeitguthaben (bei 100% Beschäftigungsgrad)</b>	<i>maximal Minus</i>	<i>Normal</i>	<i>maximal Plus</i>
	-80h	Ca. 1830h (Nettokapazität)	+80h
<b>Ferien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 bis 6 Wochen in Abhängigkeit vom Alter gemäss Personal-Gesetzgebung des Kantons Graubünden</li> <li>Übertragung von maximal 5 Ferientagen ins neue Kalenderjahr möglich</li> </ul>		
<b>Pausen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.5h pro Tag als Arbeitszeit angerechnet</li> </ul>		
<b>Tätigkeitsklassen für Zeiterfassung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Differenzierte Tätigkeitserfassung für den Lehrkörper und das administrativ-technische Personal</li> <li>10 Tätigkeitskategorien beim Lehrkörper; 15 beim administrativ-technischen Personal</li> </ul>		
<b>Zeitvorgaben für Zeiterfassung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nur für Unterrichten bzw. Lektionen (0.75h)</li> <li>alle andere Tätigkeiten nach effektivem Aufwand</li> </ul>		
<b>Präsenzzeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nur wo zwingend und/oder vereinbart</li> </ul>		

Ein wichtiger Bestandteil des Modells bildet eine Form der Zeiterfassung, die auf einer eigenverantwortlichen Selbstaufschreibung der Mitarbeitenden basiert. Dabei werden die effektiven Zeitaufwendungen für definierte Tätigkeitskategorien durch die Mitarbeitenden erfasst. Das im Rahmen der Pilotphase eingesetzte, excel-basierte Instrument war dabei zunächst auf einen Wochenfokus ausgerichtet (vgl. Abbildung 2). Im Instrument wird auf der Basis des Anstellungsgrades, gesetzlicher Feiertage und sonstigen Absenzen die Soll-Arbeitszeit pro Woche errechnet. In Abhängigkeit von den geleisteten Arbeitsstunden zeigt sich jeweils aktuell der Stand des Zeitkontos sowie das Ferienguthaben. Die Tätigkeitskategorien wurden im Vor-

feld durch die Arbeitsgruppe festgelegt. Nach der Hälfte des Pilotjahres wurden die Tätigkeitskategorien geringfügig angepasst und in der in Abbildung 2 dokumentierten Form erprobt.

Ressourceneinsatz	2002	Total	Januar					Februar				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Wochen												
Anstellungsgrad	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Kapazität für AZ nach Anstellungsprozent in Tagen	261.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Feiertage nach Anstellungsprozent in Tagen	9.25	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ferienbezug in Tagen	0.00											
weitere (Krankheit, Militär, Mutterschaft) in Tagen	0.00											
Nettokapazität in Tagen	251.75	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Nettokapazität in Stunden	1988.80	23.70	39.50	39.50	39.50	39.50	39.50	39.50	39.50	39.50	39.50	39.50
<b>Aktivitäten</b>												
Unterrichten	80.25	9.00	9.00	12.00	7.50	9.00	3.75	9.00	12.00	9.00		
Unterrichtsvor- /-nachbearbeitung	132.00	12.00	16.00	19.00	17.00	10.00	14.00	16.00	18.00	10.00		
Ausserunterrichtliche pädagogische / schülerbetreuende Tätigkeiten	34.00	2.00	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	6.00	4.00	3.00		
Administration / Verwaltung / Infrastruktur	19.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00		
Schulbezogene Tätigkeiten: Abstimmung, Koordination, Kooperation	15.00		3.00	1.00		2.00	2.00	3.00	3.00	1.00		
Elterngarbit (Vorbereitung und Durchführung)	4.00					3.00			1.00			
Projektarbeiten (Schulentwicklung, Innovation)	6.00		2.00			4.00						
Persönliche Aus- und Weiterbildung	31.60						15.80				15.80	
Beratung	22.00		4.00	1.00		6.00		6.00	3.00	2.00		
Qualitätssicherungsaufgaben	0.00											
Sonstiges	0.00											
	0.00											
	0.00											
	0.00											
	0.00											
	0.00											
<b>Gesamtsumme</b>	<b>343.85</b>	<b>26.00</b>	<b>41.00</b>	<b>41.00</b>	<b>32.50</b>	<b>39.00</b>	<b>39.55</b>	<b>41.00</b>	<b>42.00</b>	<b>41.80</b>		
Saldo Stunden	-1644.95	2.30	1.50	1.50	-7.00	-0.50	0.05	1.50	2.50	2.30		
JAZ-Saldo 2002 in Stunden	-1644.95	2.30	3.80	5.30	-1.70	-2.20	-2.15	-0.65	1.85	4.15		
Feriensaldo in Tagen	20.00	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0		

Abbildung 2: Das Zeiterfassungsinstrument während der Pilotphase

## 4. Beurteilung des JAZ-Modells am Ende der Pilotphase

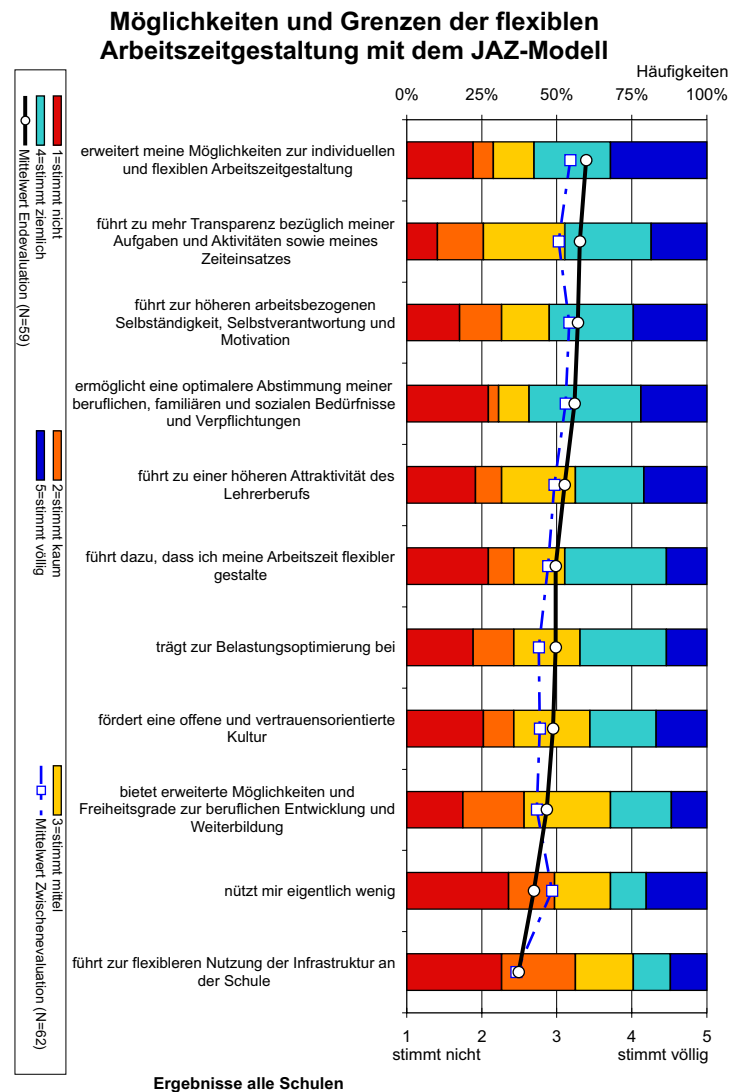
Das JAZ-Modell und die damit verbundenen Erfahrungen wurden nach sechs Monaten und am Ende der einjährigen Pilotphase evaluiert. In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Evaluation am Ende der Pilotphase vorgestellt.

Im Rahmen der Evaluation wurden Dokumentenanalysen, die Ergebnisse aus Einzelinterviews mit den Schulleitungen, die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung sämtlicher an der Pilotierung beteiligten Mitarbeitenden sowie die Daten aus den Zeitaufschreibungen der Mitarbeitenden vom Januar bis Dezember 2002 berücksichtigt. In den folgenden beiden Abschnitten werden die Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung sowie die Daten der Zeitaufschreibungen ausführlicher dargestellt.

### 4.1. Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Über alle Schulen hinweg brachten die Mitarbeitenden eine eher höhere Flexibilität, Steigerung der Selbstständigkeit, Selbstverantwortung und Motivation sowie eine optimalere Abstimmung der beruflichen, familiären und sozialen Bedürfnisse und Verpflichtungen durch das JAZ-Modell zum Ausdruck (vergleiche dazu Abbildung 3). In den Ergebnissen der schriftlichen Befragung zu den Möglichkeiten und Grenzen des JAZ-Modells spiegelten sich jedoch auch die unterschiedlichen Schulsysteme und -kulturen zum Teil deutlich wider. Lehrpersonen, die bisher nach festen Pensen bzw. Pflichtlektionen eingesetzt waren und über keine eigenen Arbeitsplätze an der Schule verfügten, sahen im JAZ-Modell eingeschränktere Möglichkeiten für eine zusätzliche Arbeitszeitflexibilisierung. Die Befragten erlebten jedoch tendenziell auch eine Belastungsoptimierung, Erhöhung der Transparenz hinsichtlich ihrer Aufgaben, Aktivitäten und

Zeiteinsätze. In den Kommentaren gaben verschiedene Befragte zudem an, positive Auswirkungen der neuen Möglichkeiten auf ihren Alltag zu erleben. Als Nachteile wurde an erster Stelle die Mehrarbeit durch die Zeiterfassung genannt. Dieses Problem entstand vor allem dann, wenn die JAZ-bezogene Zeiterfassung parallel zu anderen Zeiterfassungen geführt werden musste. Zum Teil wurde in den Kommentaren jedoch auch auf erschwerte Teamprozesse hingewiesen, da einzelne Mitarbeitende vor und nach dem Unterricht nicht mehr so häufig an den Schulen anwesend waren, wodurch sich z.B. die Kommunikation zwischen den Lehrpersonen sowie zwischen den Lehrpersonen und der Administration teilweise aufwändiger gestaltete.



**Abbildung 3: Antworten zu den Möglichkeiten und Grenzen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung mit dem JAZ-Modell (Mittelwerte der Zwischen- und Endevaluation, Häufigkeitsverteilungen der Endevaluation, N=59)**

Das IT-gestützte Instrument zur Zeiterfassung wurde mehrheitlich positiv beurteilt. Den grössten Verbesserungsbedarf sahen die Befragten in einer Anpassung der Tätigkeitskategorien. Teilweise bestanden auch Unsicherheiten bei der Zuordnung einzelner Tätigkeiten in die richtige Tätigkeitskategorie. Diese Voten führten – wie bereits ausgeführt – schon nach der Zwischen-evaluation dazu, dass die Tätigkeitskategorien geringfügig angepasst wurden.

## 4.2. Empirische Zeiterfassungsdaten

Im Rahmen der Pilotphase ergaben sich – erwartungsgemäss – zwischen den einzelnen Schulen zum Teil grosse Unterschiede in den Zeitaufwendungen für die verschiedenen Tätigkeitskategorien. Diese Unterschiede ergaben sich vor allem in den Bereichen Unterrichten, Unterrichtsvor- und -nachbearbeitung sowie Weiterbildung. Auch in den von der Soll-Arbeitszeit abweichenden Zeitsaldi ergaben sich zwischen den Lehrpersonen und den Schulsystemen zum Teil erhebliche Differenzen. Der durchschnittliche Zeitanteil für das Unterrichten lag gesamthaft in allen Schulen für Lehrpersonen ohne Führungsaufgaben bei 20.9 Prozent, für die Unterrichtsvor- und -nachbereitung bei 31.1 Prozent. Umgerechnet in Zeitfaktoren beanspruchte die Unterrichtsvor- und -nachbereitung das 1.6-fache der Unterrichtszeit. Dieser Faktor streute zwischen einzelnen Lehrpersonen sogar von minimal dem 0.4-fachen bis maximal zum 7.7-fachen der Unterrichtszeit. Gründe dafür sind die unterschiedliche Vorbereitungsintensivität der Fächer und Unterrichtsthemen, Differenzen in den Erfahrungen der Lehrpersonen aber auch sich ändernde Unterrichtskonzepte und -anforderungen und der damit verbundene Aufwand für die Umgestaltung des Unterrichts. Die empirisch ermittelten Faktoren für die anderen Tätigkeitskategorien streuten zwischen dem 0.1-fachen und dem 0.7-fachen der Unterrichtszeit. Der Zeitsaldo betrug nach einem Jahr durchschnittlich 10.1 Prozent Plusstunden zur Soll-Arbeitszeit und streute zwischen den Schulen von 0.8 Prozent bis 43.4 Prozent.

### Vergleich der prozentualen Anteile je Tätigkeit Januar - Dezember 2002 Lehrpersonen

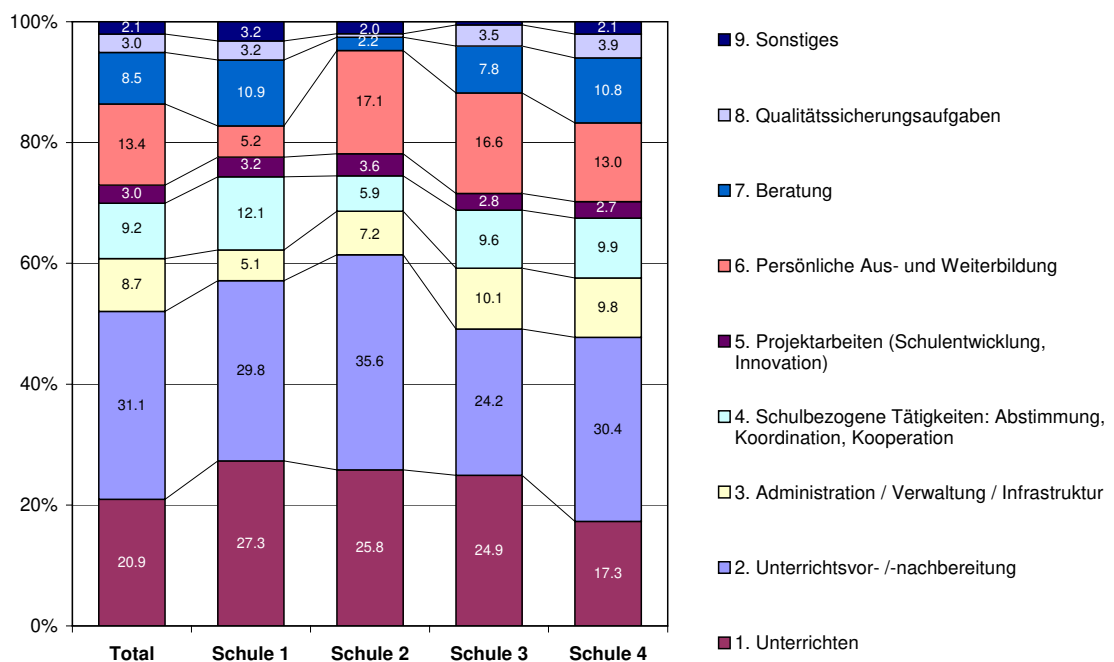


Abbildung 4: Arbeitszeiten der Lehrpersonen nach Tätigkeitskategorien (N=95)

## 4.3. Fazit aus der JAZ-Pilotierung

Grundsätzlich konnte aus den Ergebnissen und Erfahrungen der JAZ-Pilotierung das folgende Fazit gezogen werden:

- Das JAZ-Modell und die damit verbundenen Rahmenbedingungen werden sowohl von den Abteilungsleitungen als von den Lehrpersonen weitgehend positiv beurteilt.
- Die historisch gewachsenen Schulstrukturen und -kulturen unterstützen in sehr unterschiedlicher Ausprägung die Nutzung der Flexibilitätpotenziale des JAZ-Modells.
- Die empirisch ermittelten Arbeitszeiten und die dabei transparent gewordenen Unterschiede im Zeiteinsatz für verschiedene Tätigkeiten als auch bei den Zeitsaldi verlangen einen verbindlicheren Orientierungsrahmen für den Personal- und Arbeitszeiteinsatz.

Der zuletzt genannte Aspekt war am BGS vor allem auch darum wichtig, da über mehr Konsistenz in diesem Punkt auch ein wesentlicher Beitrag zur Harmonisierung der verschiedenen Schulkulturen erreicht werden sollte.

## 5. Faktorvorgaben als Orientierungsrahmen für die Personalplanung, den Personal- und Arbeitseinsatz

Auf der Basis der Ergebnisse der JAZ-Erprobung wurden daher die in Tabelle 3 dargestellten Faktorenvorgaben sowohl für die Personalplanung wie für den Personal- und Arbeitszeiteinsatz abgeleitet. Die verschiedenen Aufgaben der Lehrpersonen lassen sich in einem Tätigkeitsprofil darstellen, welches auf der Nettokapazität von 1831 Jahresstunden aufbaut und einer 100-Prozent-Anstellung entspricht. Danach sind durchschnittlich 720 Lektionen pro Lehrperson im Jahr zu absolvieren. Für die Vor- und Nachbereitung von Lektionen sowie für ausbildungs- und unterrichtsbezogene Tätigkeiten inklusive Lernberatung wird pro Lektion der Faktor 2 vorgegeben. Zudem wird mit dem Faktor 0.24 für allgemeine Tätigkeiten (Verwaltung, Schulentwicklung, Planung, Sonstiges) sowie dem Faktor 0.15 für die persönliche Aus- und Weiterbildung geplant. Gemäss diesem Tätigkeitsprofil resultiert ein Arbeitseinsatz von 1830.6 Jahresstunden, was der Soll-Arbeitszeit einer 100-Prozent-Anstellung entspricht. Die durchschnittliche Erhöhung der Zeitanteile für das Unterrichten war dabei eine Anforderung des Schulrats, die auch vor dem Hintergrund politischer Vorgaben entstand. Die Mitarbeitenden wurden über die Faktorenvorgaben informiert; diese wurden mit weitreichender Akzeptanz aufgenommen.

Tabelle 3: Faktoren als Orientierungsrahmen für die Personalplanung sowie den Personal- und Arbeitszeiteinsatz

	Faktor		Prozent
<b>Nettokapazität bei 100%-Anstellung</b>		<b>1'831.00 h</b>	
<b>Unterricht</b> in Zeit-Stunden (bei 0.75h pro Lektion; 720 Lektionen pro Jahr)	<b>1.0</b>	540.00 h	29%
<b>Unterrichtsbezogene Tätigkeiten</b> (Unterrichtsvor-/nachbereitung; ausbildungsbezogene Tätigkeiten; Beratung)	<b>2.0</b>	1'080.00 h	59%
<b>Zwischensumme</b>		1'620.00 h	88%
<b>Allgemeine Tätigkeiten</b> (Administration, Verwaltung, Schulentwicklung; Sonstiges)	<b>0.24</b>	129.60 h	7%
<b>Persönliche Aus- und Weiterbildung</b>	<b>0.15</b>	81.00 h	4%
<b>Geplante Jahresarbeitszeit</b>		<b>1'830.60 h</b>	<b>100%</b>



## 6. Konzept und Prozess der Personalplanung

Auf der Basis der in Abschnitt 5 skizzierten Faktorenvorgaben wurde für das BGS auch ein neues Konzept für die Personalplanung entwickelt. Abbildung 5 zeigt den dafür vorgesehenen Planungsprozess. Dieser führt von der Abteilung über den Ausbildungsgang und die Fächer zu den Lehrpersonen und ihren Nettokapazitäten gemäss Anstellungsgrad. Damit wird sichergestellt, dass vor dem Hintergrund der Ausbildungsangebote für das Planungsjahr eine Abdeckung der erforderlichen Personalressourcen und ein fairer Personaleinsatz erreicht werden kann. Über- und Unterkapazitäten für Ausbildungsgänge und Lehrpersonen können dabei mit diesem Ansatz erkannt und darauf abgestimmte Anpassungsmassnahmen lanciert werden. Vor diesem Hintergrund sind die Führungskräfte mit Planungsverantwortung am BGS angehalten, ihre Plandaten für das nächste Kalenderjahr jeweils im Juni des laufenden Jahres zur Verfügung zu stellen.

Neben den Faktorenvorgaben werden bei der Planung Führungsfunktionen mit 20 Prozent sowie ausserordentliche Projekte als weitere Tätigkeitsbereiche berücksichtigt.

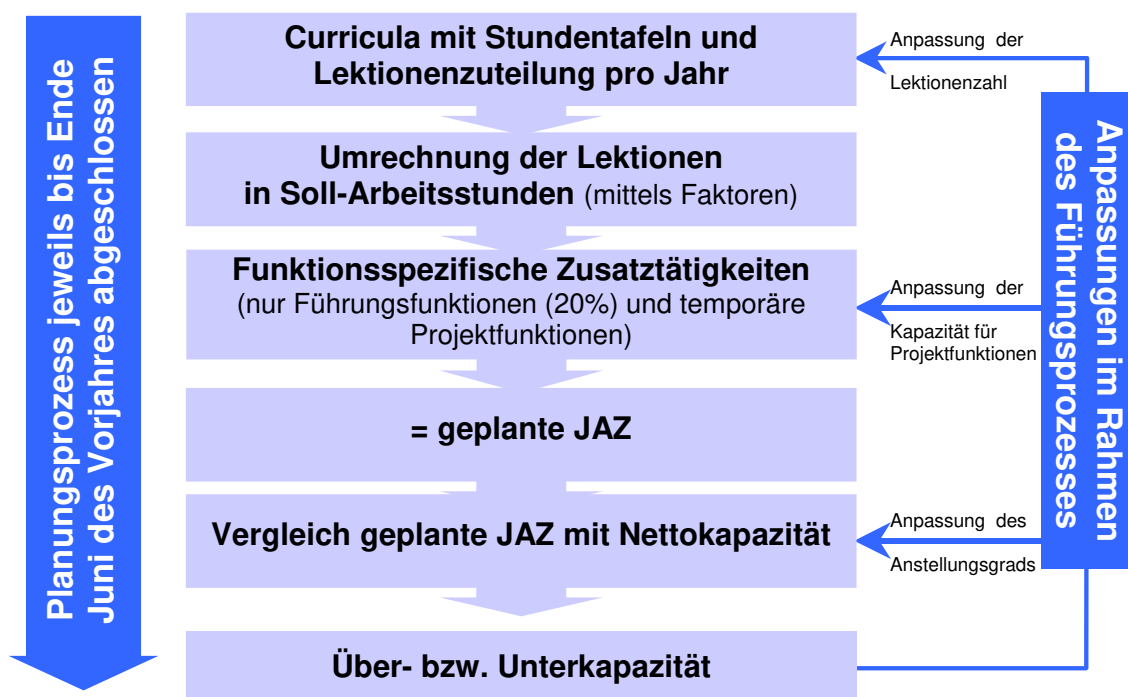


Abbildung 5: Prozess der Personalplanung und des Kapazitätsabgleichs am BGS

Für den Planungsprozess steht am BGS neu ein excel-gestütztes Werkzeug zur Verfügung, in dem die skizzierten Prinzipien und Faktorenvorgaben hinterlegt sind. Dabei erfassen die Abteilungsleitungen für jeden Ausbildungsgang und für jede Lehrperson die geplanten Lektionenzahl (oberer Teil in Abbildung 6). Auf der Basis der hinterlegten Faktorenvorgaben werden diese Lektionenzahlen in Arbeitsstunden für die unterschiedlichen Tätigkeitskategorien umgerechnet (unterer Teil der Abbildung). Dadurch wird jeweils die individuelle Situation der Kapazitätsauslastung sichtbar gemacht und wie bereits erwähnt ein optimaler Abgleich der Kapazitätssituation unterstützt.

Formblatt zur <b>PLANUNG</b> des Personaleinsatzes pro Aus- und Weiterbildungsgang						
Lehrpersonen	A	B	C	D	Summe Lehrpersonen	
Anstellungsgrad (in %)	60%	50%	70%	100%	280%	
Fächer, Kurse, Themen, Praktika*	Lektionen					
X	← Abteilung					
Y	← Bezeichnung des Aus- und Weiterbildungsgangs					
3	← Dauer des Aus- und Weiterbildungsgangs					
20	← Anzahl Auszubildende (durchschnittlich)					
Pflege	1'150	300	250	150	450	1'150
Hygiene	410	60	50	300		410
Psychologie	100					-
Soziologie	50					-
Anatomie / Physiologie	100				100	100
Lernen	10					-
Musische Aktivitäten	50				50	50
Bewegung	70		20	20	30	70
Diplomexamen	75	30	10	30	5	75
						-
						-
<b>Gesamt für diesen Ausbildungsgang (Lektionen)</b>	<b>2'015</b>	<b>390</b>	<b>330</b>	<b>500</b>	<b>635</b>	<b>1'855</b>
	1 Lektion = 0.83 Stunden (50 Minuten)					
	Faktor					
Lektionen in Arbeitsstunden umgerechnet	1	323.70	273.90	415.00	527.05	1'539.65
Unterrichtsbezogene Tätigkeiten (Unterrichtsvor- und nachbereitung; schulbezogene Tätigkeiten; Beratung)	2	647.40	547.80	830.00	1'054.10	3'079.30
<b>Zwischensumme "Unterricht"</b>		<b>971.10</b>	<b>821.70</b>	<b>1'245.00</b>	<b>1'581.15</b>	<b>4'618.95</b>
Allgemeine Tätigkeiten (Administration, Verwaltung, Infrastruktur; Projektarbeiten; Qualitäts-sicherungsaufgaben; Sonstiges)	0.24	77.69	65.74	99.60	126.49	369.52
Persönliche Aus- und Weiterbildung	0.15	48.56	41.09	62.25	79.06	230.95
Funktionsspezifische Zusatztätigkeiten						
<b>= geplante Jahresarbeitszeit (JAZ)</b>		<b>1'097.34</b>	<b>928.52</b>	<b>1'406.85</b>	<b>1'786.70</b>	<b>5'219.41</b>
geplante JAZ in % der Sollkapazität		<b>100%</b>	<b>101%</b>	<b>110%</b>	<b>98%</b>	<b>102%</b>
Sollkapazität bei 100 % Anstellungsgrad	1'831					
<b>Sollkapazität nach Anstellungsgrad</b>		<b>1'098.60</b>	<b>915.50</b>	<b>1'281.70</b>	<b>1'831.00</b>	<b>5'126.80</b>
Differenz zwischen Sollkapazität und geplanter Jahresarbeitszeit		- 1.26	13.02	125.15	- 44.30	92.61

Abbildung 6: Auszug aus dem Planungsinstrument

## 7. Fazit und Ausblick

Am Bildungszentrum Gesundheit und Soziales (BGS) wurde über die Entwicklung und Umsetzung eines konsistenten und innovativen Personalkonzepts eine wichtige Massnahme zur Integration von vier Schulen lanciert. Die wesentlichen Bestandteile des neuen Personalkonzepts bestehen aus:

- dem Modell zur Jahresarbeitszeit,
- den Faktorenvorgaben für die Personalplanung sowie den Personal- und Arbeitszeiteinsatz im Lehrbereich und
- eine systematische Personalplanung.

Die bisherigen Erfahrungen sind ermutigend. Der neue Ansatz wird auch von den Mitarbeitenden mehrheitlich unterstützt. Die Gründe dafür liegen u.a. in einer ausgewogenen Zielsetzung, in der Beteiligung der Mitarbeitenden am Entwicklungs- und Umsetzungsprozess sowie in der gemeinsamen Erkenntnis, dass konsistente Formen des Personalmanagements wichtige Voraussetzungen für eine gemeinsame und nachhaltige Kulturentwicklung darstellen, die sich nicht nur an Lippenbekenntnissen und Glaubenssätzen zum Teamgedanken festmachen.

In diesem Zusammenhang erwies sich die Pilotierung der Jahresarbeitszeit und des neuen Zeiterfassungssystems als sehr wichtig, da dadurch auf der Basis praktischer Realitäten und Erkenntnisse eine fundierte Konkretisierung des Personalkonzepts vorgenommen werden konnte.

Sicherlich stellt ein systematischer und professioneller Führungsprozess ein Kernelement für den Erfolg dieses Konzepts dar – ein Sachverhalt, der schliesslich mehr und mehr im Schulbereich erkannt und akzeptiert wird.

Konkret lassen sich die Erfolgsfaktoren für das neue Personalkonzept am BGS folgendermassen zusammenfassen:

- Der Führungskreis trägt die Innovationen mit und ist sich seiner Vorbildfunktion bewusst
- Die Vorgaben und Instrumente bilden einen verbindlichen Rahmen
- Der Führungskreis führt im Rahmen seiner Führungsprozesse regelmässig ein Controlling zu den Planungs- und Arbeitszeitdaten durch
- Eine zentrale Stelle in der Administration stellt die konsistente Aufbereitung der Planungs- und Arbeitszeitdaten sicher
- Im Führungskreis wird ein offener und konstruktiver Erfahrungsaustausch über die Handhabung der Personalplanung, der Personaleinsatzes und des JAZ-Modells praktiziert
- Der Führungskreis setzt die neuen Vorgaben umsichtig um, wobei diese auch auf der Ebene von Anstellung und Beschäftigungsgrad zum Tragen kommen können.

Der zuletzt genannte Aspekt ist sicherlich ein zentraler Punkt, aber wohl auch einer der schwierigsten. Denn damit ist der Sachverhalt verknüpft, dass die Integration der vier Schulen wie auch die erhöhte Transparenz durch das Personalkonzept dazu beitragen, dass Redundanzen im Lehrangebot wie auch mögliche Überkapazitäten sichtbar werden bzw. der Personalbestand den neuen Anforderungen angepasst werden muss. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Massnahmen grundsätzlich in Erwägung zu ziehen:

- Aufbau neuer Ausbildungsgänge (Angebotserweiterung)
- Abbau von Lektionen bei den externen DozentInnen (Insourcing)
- Einsatz der Lehrpersonen in verschiedenen Abteilungen und Ausbildungsgängen des BGS (Erhöhung der Einsatzflexibilität)
- Reduktion des Anstellungsgrads von Lehrpersonen (Abbau der Personalkapazität)

Aber auch in diesem Zusammenhang zeigt sich erfahrungsgemäss, dass in einer kohäsiven Schulkultur konstruktive und umsichtige Lösungen für solche anspruchsvollen Problemstellungen möglich sind. Am Bildungszentrum Gesundheit und Soziales (BGS) in Chur wurde mit dem beschriebenen Projekt ein wichtiger Schritt zur Kulturentwicklung in diese Richtung erreicht.

## **8. Literaturhinweise**

Barth, A.R. (1992). Burnout bei Lehrern. Göttingen: Hogrefe

Forneck, H.J. & Schriever, F. (2001). Die individualisierte Profession. Belastungen im Lehrerberuf. Bern: h.e.p. Verlag.

Kramis-Aebischer, K. (1995). Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrerberuf. Bern: Paul Haupt

Ulich, E., Inversini, S. & Wülser, M. (2003) Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen der Thurgauer Volksschullehrkräfte angesichts der laufenden Bildungsoffensive. Ergebnisse der Analyse der ersten Teilstudie. Forschungsbericht des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung und des Erziehungsdepartementes Basel-Stadt.

Van Dick, R. (1999). Stress und Arbeitszufriedenheit im Lehrerberuf. Marburg: Tectum Verlag