

## **Innovatives Personalmanagement im Bildungsbereich am BGS in Chur**

**Im Kanton Graubünden sind Anfang 2003 vier Schulen, die insgesamt 14 Aus- und Weiterbildungen anbieten, zum Bildungszentrum Gesundheit und Soziales (BGS) fusioniert worden. Im Rahmen des Integrationsprozesses wurde u.a. ein einheitliches Personalmanagement angestrebt. Seit Anfang 2004 gilt am BGS ein Arbeitszeit-Modell auf der Basis einer Jahres-Arbeitszeit. Es dient zugleich der Personalplanung. Das BGS Chur umfasst rund 400 Lernende und 80 Mitarbeitende (Lehrpersonen, Verwaltung und Dienstpersonal).**

Bereits im Jahr 2002 war an den vier ehemaligen Schulen ein Pilotversuch über zwölf Monate durchgeführt worden, während dessen alle Mitarbeitenden der damals noch autonomen Schulen ihre Arbeitszeiten und die Art der Tätigkeiten in einem speziellen EDV-Programm erfassten. Der Versuch wurde laufend begleitet und kontrolliert, das Personalmanagement zunehmend vereinheitlicht und weiter entwickelt. Die Evaluationsergebnisse und die aus den konkreten Daten abgeleiteten Vorgaben von Faktoren wurden sowohl den Mitarbeitenden wie dem Schulrat transparent gemacht. Faktoren dienen dazu, gewisse Tätigkeiten in anrechenbare Arbeitsstunden umzurechnen. Seit Anfang 2003 wird am BGS Chur mit den neuen Erfassungs- und Planungswerkzeugen gearbeitet. Dabei gelten klare Rahmenbedingungen für die Jahres-Arbeitszeit (JAZ) und das Prinzip der Selbstaufschreibung.

### **Ziele des Personalmanagements**

Mit dem neuen Personalmanagement des BGS werden folgende Ziele verfolgt:

Ziele, die sich auf die Mitarbeitenden beziehen:

- Möglichkeit zur individuellen und flexiblen Arbeitszeit-Gestaltung,
- Belastungsoptimierung,
- Abstimmung der beruflichen, familiären und sozialen Bedürfnisse und Verpflichtungen der Mitarbeitenden,
- Möglichkeiten und Freiheitsgrade zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung,
- Orientierungsrahmen für einen effektiven Arbeitszeit-Einsatz in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen und
- Transparenz über den eigenen Arbeitseinsatz.

Ziele, die sich aufs BGS beziehen:

- Realistische und effektive Personalplanung,
- Transparenz bezüglich der Aufgaben und Aktivitäten der Mitarbeitenden,
- Konsistenz im Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden,
- Erweiterte Basis für MitarbeiterInnengespräche und systematische Führungsprozesse,
- Förderung einer offenen und vertrauensorientierten Kultur sowie
- Erhöhung der Attraktivität des BGS als Arbeitgeber.

Das Arbeitszeit-Modell des BGS unterstützt eine realistische und faire Form der Personalplanung und des Personaleinsatzes, indem effektive Ist-Zeiten erfasst werden. Damit unterscheidet sich das BGS-Modell fundamental von häufig praktizierten Modellen, bei welchen "planwirtschaftliche" Faktoren vorgegeben werden, die letztlich keine Transparenz über die realen Arbeitszeiten herstellen können.

### **Rahmenbedingungen der Jahres-Arbeitszeit**

Die Normal-Arbeitszeit am BGS Chur umfasst 8.4 Stunden pro Tag bei einer Fünf-Tage- resp. 42-Stunden-Woche. 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. Für eine Lehrperson heisst das konkret, dass sie im Jahr durchschnittlich 720 Lektionen zu absolvieren hat, während für das Vor- und Nachbereiten von Lektionen inklusive Lernberatung sowie für ausbildungs- und unterrichtsbezogene Tätigkeiten pro Lektion der Faktor 2 vorgegeben wird. Zudem wird mit dem Faktor 0.24 für allgemeine Tätigkeiten (Verwaltung, Schulentwicklung, Planung, Sonstiges) sowie mit dem Faktor 0.15 für die persönliche Aus- und Weiterbildung gerechnet.

Es bestehen unterschiedliche und differenzierte Erfassungs-Werkzeuge für die Lehrpersonen (zehn Tätigkeitskategorien) und für das administrativ-technische Personal (15 Tätigkeitskategorien). Das Erfassungs-Werkzeug errechnet je nach Anstellungsgrad und unter Berücksichtigung der gesetzlichen Feiertage die wöchentliche Soll-Arbeitszeit. Anhand der geleisteten Arbeitsstunden wird automatisch der aktuelle Stand des Zeitkontos wie auch jener des Ferienkontos sichtbar.

### **Grundlage für die Personalplanung**

Auf der Basis der erwähnten Faktoren ist für das BGS auch ein neues Konzept für die Personalplanung entwickelt worden. Die Führungskräfte mit Planungsverantwortung müssen ihre Plandaten für das nächste Kalenderjahr jeweils im Juni des laufenden Jahrs zur Verfügung stellen. Dazu dient ein spezielles EDV-Planungs-Werkzeug, welchem die skizzierten Rahmenbedingungen und Faktoren hinterlegt sind. Die Abteilungsleitungen erfassen für jeden Ausbildungsgang und für jede Lehrperson die geplante Lektionenzahl. Diese wird automatisch umgerechnet in Arbeitsstunden. Dadurch wird die individuelle Kapazitätsauslastung sichtbar und über die Abteilung hinweg können Kapazitätsdifferenzen optimal ausgeglichen werden.

Dient das Erfassen der effektiven Arbeitszeiten am BGS einerseits der Arbeitszeit-Administration und dem Arbeitscontrolling, bilden die erhobenen Daten andererseits die Basis für die Personalplanung. Diese stützt sich auf empirisch abgeleitete und kontinuierlich angepasste Faktorenvorgaben. Im Rahmen des Führungsprozesses werden die Ist- und die Soll-Zeiten mit einander verglichen und auch anlässlich von MitarbeiterInnen- resp. Kadergesprächen regelmässig thematisiert. Damit sollen u.a. die Effektivität des Arbeitseinsatzes systematisch gesteigert und die individuellen und betrieblichen Arbeitszeiten optimiert werden. Gleichzeitig soll der Gefahr einer "kontinuierlichen Selbstausschöpfung" sowie möglichen Burn-out-Prozessen entgegengewirkt werden.

### **Erste Erfahrungen positiv**

Die bisherigen Erfahrungen mit dem neuen Personalmanagement sind positiv und werden von den Mitarbeitenden mehrheitlich unterstützt. Die Pilotierung der Jahres-Arbeitszeit und des neuen Zeiterfassungs-Systems haben sich als sehr wichtig erwiesen. Dadurch konnte das Personalkonzept nämlich auf der Grundlage von praktischen Realitäten und Erkenntnissen konkretisiert werden. Konkret lassen sich die Erfolgsfaktoren des neuen Personalkonzepts am BGS wie folgt zusammenfassen:

- Der Führungskreis trägt die Innovationen mit und ist sich seiner Vorbildfunktion bewusst.
- Die Vorgaben und Instrumente bilden einen verbindlichen Rahmen.
- Der Führungskreis kontrolliert die Arbeitszeit- und Planungsdaten regelmässig.
- Eine zentrale Stelle in der Administration stellt das konsistente Aufbereiten der Arbeitszeit- und Planungsdaten sicher.
- Im Führungskreis werden die Erfahrungen über die Handhabung von JAZ-Modell, Personalplanung und Personaleinsatz offen und konstruktiv diskutiert.
- Die neuen Vorgaben werden umsichtig realisiert, sie können auch auf der Ebene von Anstellung und Beschäftigungsgrad zum Tragen kommen

### **Auskunft:**

Veronika Niederhauser, Direktorin des Bildungszentrums Gesundheit und Soziales (BGS), Chur  
Tel. 081-286 65 00, E-Mail: [Veronika.Niederhauser@bgs-chur.ch](mailto:Veronika.Niederhauser@bgs-chur.ch)

### **Hinweis:**

Die detaillierte Fassung des Berichts "Innovatives Personalmanagement als Basis für die Integration von Schulsystemen am Beispiel des Bildungszentrums Gesundheit und Soziales in Chur" von Veronika Niederhauser, Oliver Strohm und Urs Wanner findet sich im Internet unter: <http://www.bgs-chur.ch/download/Personalmanagement-Bericht.pdf>

CH-7000 Chur, Ende April 2004