

# PERSONALENTWICKLUNGS- KONZEPT

Konzept für die Personalentwicklung an den  
Schulen Hünenberg

Verabschiedet von der Schulkommission an ihrer Sitzung vom 8. März 2017  
Vom Gemeinderat zur Kenntnis genommen anlässlich seiner Sitzung vom 4. April 2017

Dieses Dokument ist ab 1. August 2017 verbindlich.



Schulen Hünenberg

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>2</b>
1.1 Ziele .....	2
<b>2. Definition und Verständnis von Personalentwicklung</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Entwicklungsziele</b> .....	<b>3</b>
3.1. Vorgegebene Ziele durch den Kanton Zug .....	3
3.2 Entwicklungsziele der Schulen Hünenberg .....	4
3.3 Pädagogisches Verständnis .....	5
3.4 Schlussfolgerungen für die Personalentwicklung.....	6
<b>4. Zusammenarbeit</b> .....	<b>7</b>
4.1 Berufsauftrag für Lehrpersonen der Schulen Hünenberg .....	7
4.2 Führungsgrundsätze des Schulleitungsteams .....	7
4.3 Grundsätze zur Personalführung .....	8
4.4 Grundsätze zur Personalstrategie .....	8
<b>5. Konkrete Organisation der Personalentwicklung</b> .....	<b>9</b>
5.1 Handlungsebenen der Personalentwicklung.....	9
5.2 Der Personalprozess .....	11
5.3 Instrumente/Massnahmen .....	12
5.3.1 Personalgewinnung .....	12
5.3.2 Personaleinführung .....	13
5.3.3 Personalbeurteilung (MAG) .....	14
5.3.4 Personalentwicklung inkl. Personal- und Teamportfolio .....	15
5.3.5 Personalplatzierung .....	18
5.3.6 Personalthonorierung .....	18
5.3.7 Personaltrennung .....	19
<b>6. Berufsbiografischer Fokus</b> .....	<b>20</b>
6.1 Berufseinstieg.....	20
6.2 Berufsperspektiven .....	22
6.3 Letzte Berufsjahre .....	24
<b>7. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>25</b>

# 1. EINLEITUNG

Die Schulen Hünenberg machen mit dem vorliegenden Personalentwicklungskonzept transparent, wie sie dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden einerseits gesund und motiviert an der Schule tätig sein können und wie sie andererseits engagierte Lehrpersonen möglichst lange an der Schule halten wollen, indem sie ihnen Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven aufzeigen und anbieten.

Grundlagen für das Konzept bilden die Ergebnisse der Klausur der Schulkommission vom 26.9.2015 sowie bereits bestehende Unterlagen der Schulen Hünenberg (z.B. Personalmanagement, Grundsätze der Mitarbeiterbeurteilung, Pädagogisches Medien und ICT-Konzept, Weiterbildungskonzept, Strukturen für eine nachhaltige und effektive Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung, Konzept für die Begleitung von Berufseinsteigenden, Berufsauftrag). Im Weiteren wurden Dokumente des Kantons Zug sowie Literatur von Fachexperten beigezogen.

Das Personalentwicklungskonzept ist folgendermassen aufgebaut: Ausgangslage bilden die Definition (Kapitel 2) und die teilweise durch den Kanton vorgegebenen wie auch von der Schule selbst definierten Entwicklungsziele (Kapitel 3). In Kapitel 4 wird dargestellt, auf welchen Grundlagen die Zusammenarbeit an den Schulen Hünenberg basiert. Die verschiedenen Handlungsebenen der Personalentwicklung sowie der Personalprozess werden in Kapitel 5 näher beschrieben, ebenso die dazugehörigen Instrumente und Massnahmen. In Kapitel 6 wird der Fokus auf sensible berufsbiografische Übergangsphasen gerichtet, nämlich den Berufseinstieg, die Lebensmitte und die letzten Berufsjahre und es werden Unterstützungsmassnahmen dargestellt.

## 1.1 ZIELE

Das Personalentwicklungskonzept hat zum Ziel:

- Grundsätze der Personalführung abzubilden,
- die systematischen Aktivitäten an der Schule aufzuzeigen, welche die beruflichen Qualifikationen der Mitarbeitenden hinsichtlich der Ziele der Gesamtorganisation fördern (z.B. altersdurchmisches Lernen auf Kindergarten- und Primarstufe, kooperative Oberstufe und Sek 1 plus, pädagogisches Medien- und ICT-Konzept)
- den Fokus auf berufsbiografisch sensible (Übergangs-)Phasen zu richten, wie z.B. den Berufseinstieg, die Lebensmitte und die letzten Berufsjahre und Unterstützungsmassnahmen aufzuzeigen.

Durch eine systematische Personalentwicklung tragen die Schulen Hünenberg dazu bei, dass:

- Mitarbeitende wissen und erfahren, dass sie hier gefördert und motiviert werden, ihre Potenziale zu entfalten.
- die Identifikation mit den pädagogischen Zielen und Werten der Schule gestärkt wird.
- das Image der Schule gepflegt wird, indem pädagogische Konzepte klar kommuniziert werden.

## 2. DEFINITION UND VERSTÄNDNIS VON PERSONALENTWICKLUNG

Mit Personalentwicklung sind die systematischen Aktivitäten einer Organisation gemeint, die darauf abzielen, die beruflichen Qualifikationen der Mitarbeitenden so zu fördern, dass sie die Aufgaben, welche die Organisation ihnen stellt, erfolgreich und effizient bewältigen können (Böckelmann & Mäder, 2007). Der Begriff der Qualifikation wird dabei sehr weit gefasst und schliesst Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten sowie auch deren Motivation, Einstellungen und Bindungen an die Organisation mit ein (Holling & Liepmann, 2004).

Personalentwicklung steht im Dienst der Organisation und muss sich daher an deren Zielen ausrichten. Sie ist ein Medium der Verständigung über Sinn und Zweck individueller und gruppenbezogener Entwicklungs- und Lernprozesse. Dadurch können einerseits die Zusammenarbeit und die Integration neuer Mitarbeitenden verbessert werden, andererseits Bezüge zur Team-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung hergestellt werden.

## 3. ENTWICKLUNGSZIELE

*Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg. Laotse (chinesischer Philosoph, 6. Jh. v. Chr.)*

Ziele geben vor, in welche Richtung Bestrebungen und Massnahmen gehen sollen. Für die Personalentwicklung haben die Vorgaben des Kantons und die selbstgewählten Ziele der Schule eine wichtige Orientierungsfunktion.

### 3.1. VORGEGEBENE ZIELE DURCH DEN KANTON ZUG

Gemäss Rahmenkonzept «Gute Schulen - Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» (2011, S. 8f) legt der Kanton Zug folgende grundlegenden Zielsetzungen fest:

Oberstes Ziel ist die nachweisbare hohe Qualität der Bildung der Lernenden, welche im Kanton Zug die Schule absolvieren. Dazu gehört, dass die Schulen den Schülerinnen und Schülern ein Kompetenzprofil vermitteln, das in ausgewogener Weise Fach-, Lern-, Sozial-, Selbstkompetenzen und Persönlichkeitsbildung miteinander verbindet. Die Schule muss auf eine Kompetenzen stärkende Leistungsförderung ausgerichtet sein und eine leistungsorientierte Schule bleiben. Eine besondere Zielsetzung besteht in der Verbesserung der Anschlussfähigkeit der Schulstufen. Über eine intensivierte Zusammenarbeit der Schulstufen sollen die Übergänge harmonisiert und die Laufbahnchancen der Schülerinnen und Schüler verbessert werden. Alle Lernenden erhalten unabhängig von Geschlecht, Herkunft und Schichtzugehörigkeit ihre Bildungschancen.

Im Zentrum einer guten Schule stehen kompetente, engagierte und motivierte Lehrpersonen und ein gesundheitsbewusstes Qualitätsmanagement, welches auf persönliches und gemeinsames Lernen so-

wie auf Entwicklung ausgerichtet ist. Grundlage dafür bildet das Vertrauen in die Potenziale der Beteiligten. Gezielte und bedarfsorientierte Massnahmen im Bereich der Personalentwicklung (z.B. Ausbildung von Schulleitungen, schulinterne Weiterbildung) unterstützen die unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung in den Schulen. Der Eigenverantwortung der Person und der Organisation in der Umsetzung der ihr übertragenen Aufgaben wird ein zentraler Stellenwert beigemessen. Durch die Stärkung der Selbststeuerungskräfte im System, werden im Gegenzug auch die Instrumente der Externen Steuerung neu gewichtet und justiert.

Der Bildungsrat des Kantons Zug hat am 1. April 2015 die Einführung des Lehrplans 21 im Kanton Zug beschlossen. Ab Schuljahr 2019/20 werden alle Zuger Schulen mit dem Lehrplan 21 arbeiten. Die Einführung des Lehrplans 21 gliedert sich in verschiedene Projekte und ist ein mehrjähriger Prozess. Eine breite Abstützung bei Vertreterinnen und Vertretern von Bildungspartnern sowie genügend Zeit für die Vorbereitungen sollen Garant für eine gelingende Einführung sein.

Im Rahmenkonzept «Gute Schulen - Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» (2011) wird betont, dass zur Umsetzung der formulierten Ziele alle im Bildungssystem Beteiligten viel beitragen können. Es brauche auch die Kooperation mit Eltern, mit dem Vorschulbereich, mit Sozial- und Gesundheitsdiensten, mit Firmen, Betrieben und der Politik.

### 3.2 ENTWICKLUNGSZIELE DER SCHULEN HÜNENBERG

Schulentwicklung wird an den Schulen Hünenberg als Weiterentwicklung von Kompetenzen, Beziehungen und Strukturen zur nachhaltigen Gestaltung von Prozessen verstanden, welche professionelle Sicherheit geben, neue Perspektiven eröffnen, zum forschenden Mitdenken anregen und im Besonderen dem Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler dient (vgl. Strukturen für eine nachhaltige und effektive Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung). Durch eine ganzheitliche Kompetenz- und Systementwicklung wird die Qualität der Schulen Hünenberg längerfristig geplant, aufgebaut und erhalten. Bei der Kompetenzentwicklung wird die individuelle und kollektive Kompetenz beachtet; bei der Systementwicklung wird sowohl auf die Weiterentwicklung der Strukturen wie auch der Kultur Wert gelegt. Im Schulprogramm werden jeweils Ziele über einen Zeitraum von vier Jahren formuliert. Die Ziele werden aus der Vision der Schulen Hünenberg abgeleitet (vgl. Leitbild und Vision).

#### **Vision**

Fürs Läbe gärn... kommen die Hünenberger Kinder und Jugendlichen in unsere fortschrittliche individualisierende Gemeinschaftsschule. Sie stehen im Mittelpunkt, erleben das demokratische Miteinander und lernen ihre Stärken und Entwicklungspotentiale kennen. Hier werden sie ernstgenommen, entdecken die Vielfalt des Lebens, lernen Selbständigkeit und tragen Verantwortung... gärn im Läbe.

Fürs Läbe gärn... unterrichten kompetente und engagierte Lehrpersonen an unseren Schulen. Sie sind massgeblich für unseren Erfolg verantwortlich. Die Lehrpersonen nutzen vielfältig effektive und innovative Lehr- und Lernformen. Als Team vervielfachen sie ihre Ressourcen. Eltern und Lehrpersonen arbeiten Hand in Hand...gärn im Läbe.

### 3.3 PÄDAGOGISCHES VERSTÄNDNIS

Gemäss dem Leitbild der Schulen Hünenberg stehen folgende Werte und Ziele im Zentrum des pädagogischen Verständnisses:

#### **Lernen**

##### **miteinander - voneinander**

Kinder und Jugendliche wie auch Lehrpersonen lernen miteinander und voneinander. Die Kinder festigen beim Erklären ihre Kenntnisse.

##### **individuell**

Individualisierter Unterricht fördert das eigenverantwortliche Lernen und führt zu individuellen Fortschritten.

##### **vielfältig**

Unterschiede nutzen wir auf allen Ebenen als Chance. Die Kinder und Jugendlichen werden ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend gefördert.

##### **fortschrittlich**

Durch Nutzung aktueller Wissens- und Informationsplattformen, Lehr- und Lernformen und einer zeitgemässen Infrastruktur befähigen wir die Kinder und Jugendlichen zu einem verantwortungsvollen Umgang mit sich und ihrer Umwelt.

#### **Neugierig**

##### **ausdenken**

Wir schätzen und fördern kreatives Denken und Handeln.

##### **entdecken**

Mit Forscherstunden, freien Tätigkeiten und Projektarbeiten wecken und fördern wir die Neugier der Kinder und Jugendlichen, um Neues zu gestalten und zu entwickeln.

##### **ausprobieren**

Unsere konstruktive Fehlerkultur motiviert zum Ausprobieren. Fehler sind Helfer.

#### **Fit**

##### **beweglich**

Wir bleiben am Ball, körperlich und geistig, jetzt und in Zukunft.

##### **mutig**

Veränderungen in der Gesellschaft fordern uns heraus. Schülerinnen und Schüler werden zum Lernen und zur Leistung ermutigt.

### **mit Kopf, Herz und Hand**

Mit ganzheitlichem Unterricht schaffen wir für alle eine optimale Lern- und Entwicklungsumgebung.

### **Mitverantwortlich füreinander**

Wir achten und respektieren einander und bilden dadurch die Basis für Vertrauen und Geborgenheit.

### **mitbestimmen**

Durch Partizipation und gezielte Mitgestaltung lernen die Schülerinnen und Schüler demokratisches Handeln.

### **Stärken stärken**

Wir fördern ein gesundes Selbstbewusstsein und die individuellen Kompetenzen durch stärkenorientiertes Feedback.

## **3.4 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE PERSONALENTWICKLUNG**

Personalentwicklung findet an den Schulen Hünenberg in Einklang mit den kantonalen Zielen der Unterrichts- und Organisationsentwicklung statt. Die Kompetenzentwicklung der Lernenden (und Lehrenden) ist sowohl im Lehrplan 21 als auch im Rahmenkonzept des Kantons Zug von zentraler Bedeutung. Für die Personalentwicklung bedeutet dies, dass der schulinternen und individuellen Weiterbildung der Lehrpersonen in diesem Bereich eine grosse Wichtigkeit zukommt.

Schülerinnen und Schüler der Gemeinde Hünenberg werden in innovativen und guten Schulen ihren Möglichkeiten entsprechend ganzheitlich und optimal auf ihre persönliche und berufliche Zukunft vorbereitet (vgl. Leistungsvereinbarung). Dies bedeutet, dass die Schule und ihr Personal offen sind für neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis, dass sie das Bestmögliche zur Förderung der Schülerinnen und Schüler anstreben, dass sie gesellschaftliche Entwicklungen im Auge behalten und bei Bedarf Anpassungen für die Schule ableiten. Den Schulen Hünenberg ist bewusst, dass dies nur mit motivierten und engagierten Mitarbeitenden möglich ist. Eine lohnwirksame Leistungsbeurteilung ist jedoch weder Gegenstand noch Ziel unserer Personalentwicklung.

Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Lehrpersonen, Fachspezialisten (z.B. schulische Heilpädagogik, Logopädie, Psychomotorik, Schulsozialarbeit), Eltern und Kindern sowie allen beteiligten Fachstellen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gelingende (besondere) Förderung. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit hat einen hohen Stellenwert in Hünenberg und sie findet verbindlich und regelmässig statt (z.B. an pädagogischen Konferenzen, in der Umsetzung des Konzepts Besondere Förderung, im Rahmen von Weiterbildungsmodulen, welche Lehrpersonen für Kolleginnen und Kollegen gestalten). Ziel der Interdisziplinarität ist das Erkennen von Talenten/Ressourcen und das Weitergeben von Wissen, welche der Förderung der Kinder zu Gute kommt. Die Talent- und Ressourcensuche wird auch auf Ebene der Lehrpersonen umgesetzt (vgl. Personal- und Teamportfolio in Kapitel 5.3.4).

Abschliessend kann gesagt werden, dass die Personalentwicklung an den Schulen Hünenberg durch geeignete Instrumente und gezielte Massnahmen dazu beiträgt, dass die Ziele der Schule erreicht werden, indem die Lehrpersonen ins Zentrum der Schulentwicklung gestellt werden. Den verantwortlichen Führungspersonen der Schulen Hünenberg ist bewusst, dass Personalentwicklung im Alltag gelebt werden muss (und nicht nur in einem Konzept beschrieben werden kann). Sie setzen sich dafür ein, dass die hier beschriebenen Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen im Alltag spür- und erlebbar sind. Damit leisten Sie einen wichtigen Beitrag, um die Kultur der Schulen Hünenberg gegen Innen und Aussen (noch) bekannter zu machen und fördern die Identifikation aller Beteiligten mit der Schule.

## 4. ZUSAMMENARBEIT

Nachfolgend werden einige Grundsätze dargestellt, welche die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen, im Gesamtteam wie auch innerhalb des Schulleitungsteams prägen. Die Richtlinien der Personalführung und Personalstrategie werden zusammengefasst (vgl. Personalmanagement der Schulen Hünenberg, 2011).

### 4.1 BERUFSAUFTRAG FÜR LEHRPERSONEN DER SCHULEN HÜNENBERG

In der «Orientierungshilfe Berufsauftrag und Arbeitszeitmodell» des Kantons Zug (2009) sowie im internen Dokument «Berufsauftrag für Lehrerinnen und Lehrer der Schulen Hünenberg» sind die Erwartungen und beruflichen Freiräume, die gesetzlichen Grundlagen und besondere Regelungen festgehalten (z.B. Sperrzeiten, Teamstunden, frei einteilbare Teamarbeit, Verpflichtungen für Voll- und Teilpensen).

### 4.2 FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE DES SCHULLEITUNGSTEAMS

Die Führungsgrundsätze basieren auf denjenigen des Leitungsteams der Gemeinde Hünenberg und wurden moderat durch das Schulleitungsteam angepasst:

- Wir planen, entscheiden und handeln nachhaltig, unternehmerisch und pädagogisch.
- Wir handeln vorbildlich, zielorientiert und beziehen unsere Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse ein.
- Wir fördern die Entwicklung der Mitarbeitenden und geben ihnen Gestaltungsraum für eigenverantwortliches Handeln.
- Wir arbeiten zusammen und sind gemeinsam erfolgreich.
- Wir kommunizieren respektvoll und situationsgerecht und pflegen eine offene Feedbackkultur.



### 4.3 GRUNDSÄTZE ZUR PERSONALFÜHRUNG<sup>1</sup>

- Im Sinne des Leitbildes und im Rahmen der Stellenplanung sollen motivierte, gesunde Lehrpersonen bzw. Mitarbeitende mit hoher professioneller Fach-, Sozial-, und Methodenkompetenz angestellt werden.
- Die Lehrpersonen und Mitarbeitenden sollen so gefördert und motiviert werden, dass sie ihre Potenziale entfalten können.
- Die Personalentwicklung soll sowohl mitarbeiter- als auch schulorientiert verstanden werden.
- Die Begleitung und Betreuung der Lehrpersonen soll stets unter einem förderorientierten Ansatz und sachkundig erfolgen.
- Die gute Schule soll sich durch eine systematische Mitarbeiterförderung stetig weiter verbessern.
- Die Personalfreistellung soll bei fortgesetzter ungenügender Leistung im Sinne des Leitbildes erfolgen.

### 4.4 GRUNDSÄTZE ZUR PERSONALSTRATEGIE<sup>2</sup>

- Bei Neubesetzungen von Stellen mit Klassenlehrerfunktion sind grundsätzlich hohe Pensen anzustreben.
- Richtwerte für Jobsharing / Klassenlehrperson (Kindergarten, Primarstufe):
  - Die Klassenverantwortung trägt eine Lehrperson.
  - Sofern die Klassenlehrperson ein kleineres Pensum als 80% hat, gilt dies als Jobsharing.
  - Das Pensum einer Klassenlehrperson soll grösser als 50% sein.
  - Die Lehrperson mit dem Zweitpensum an der Klasse gehört zwingend zum gleichen Unterrichtsteam wie die Klassenlehrperson.
  - Zweitpensen sollten möglichst nicht auf mehrere Lehrpersonen aufgeteilt werden.
  - Max. 40% der Abteilungen können im Jobsharing geführt werden.
- In der Regel werden keine Pensen unter 20 % vergeben; dies entspricht einer Präsenzzeit von einem Tag an der Schule.
- Die Bandbreite im Arbeitsvertrag sollte max. drei Zeiteinheiten oder 10% umfassen.
- Die Richtwerte der strategischen Personalplanung werden im Rahmen der Leistungsvereinbarung (Kennzahlen) überprüft.

---

<sup>1</sup> Schulkommission vom 15.01.2009

<sup>2</sup> Aus «Personalmanagement der Schulen Hünenberg», verabschiedet von der Schulkommission am 18.05.2011

## 5. KONKRETE ORGANISATION DER PERSONALENTWICKLUNG

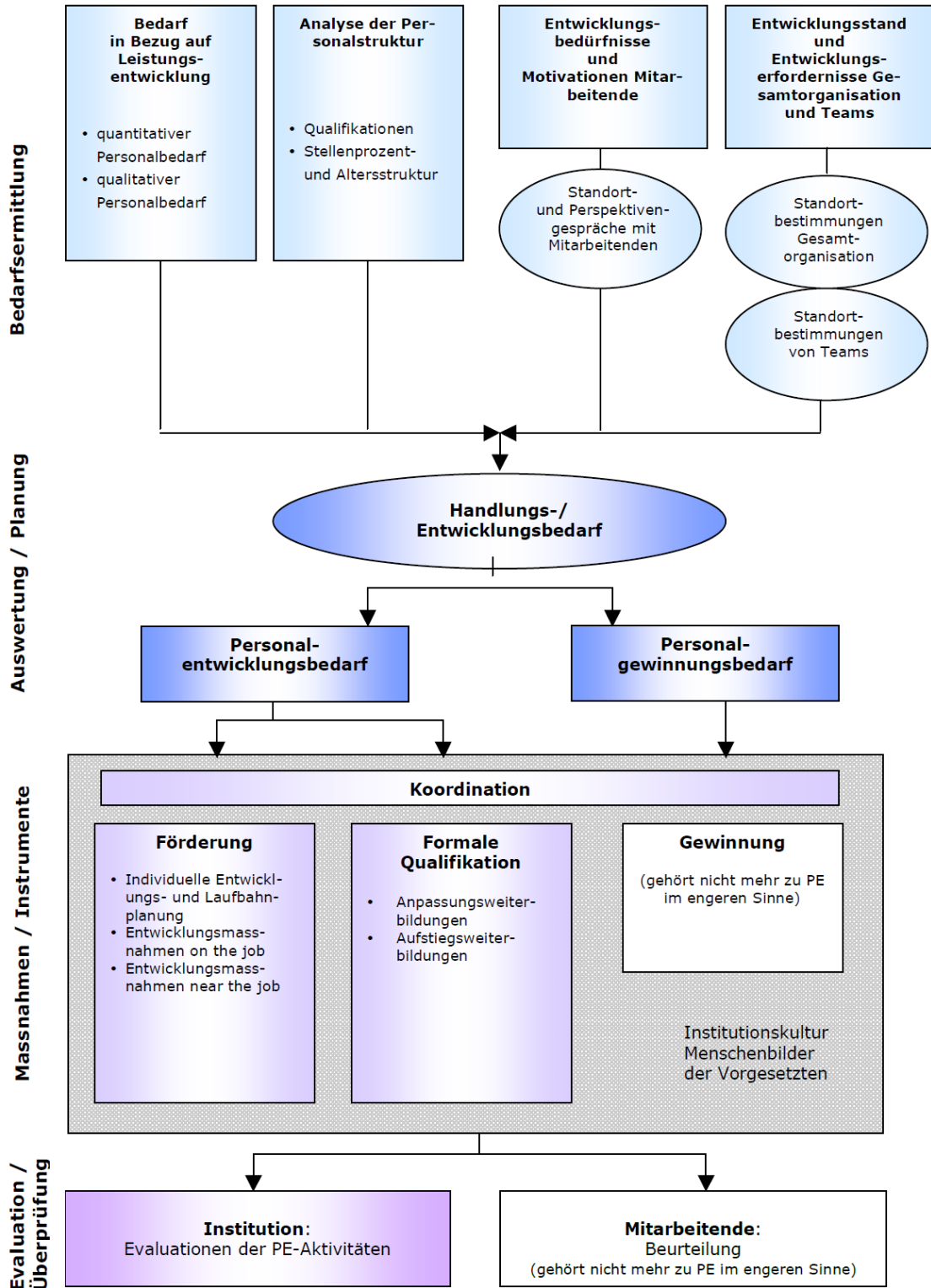
Im Folgenden wird die konkrete Organisation der Personalentwicklung mit ihren Aufbau- und Ablaufstrukturen dargestellt.

### 5.1 HANDLUNGSEBENEN DER PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung ist ein prozesshaftes, sich im Verlauf der Zeit zyklisch wiederholendes Geschehen. Auf der Grundlage einer Bedarfsermittlung erfolgt eine Situationsanalyse, die in die Definition des Handlungs- und Entwicklungsbedarfs mündet. Anschliessend werden konkrete Massnahmen geplant und umgesetzt, welche zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert werden. Auf jeder der vier Handlungsebenen sind verschiedene Aufgaben zu erledigen. Es muss geklärt sein, wer welche Rolle, Verantwortung und Kompetenz hat (z.B. Rollenverteilung Behörden und Schulleitung).

Die Schulentwicklung hat einen starken Einfluss auf die Personalentwicklung. Je nach Entwicklungsdynamik einer Schule wird der Personalprozess zeitlich rascher, resp. langsamer wiederholt. Es ist entlastend, wenn für alle Beteiligten klar ist, wann welche Prozesse innerhalb der Jahres-, resp. Mehrjahresplanung stattfinden.

## Handlungsebenen der Personalentwicklung



Ausschnitte aus: Böckelmann, Ch.; Mäder Karl (2007). Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Zürich: Verlag Pestalozzianum.

Für die Analyse und die Ermittlung des Handlungsbedarfs, können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Qualifikationsbedürfnisse ergeben sich aus den Entwicklungsvorgaben des Kantons, den Entwicklungszielen unserer Schule sowie unserem pädagogischen Selbstverständnis?
- Wie werden sich die Schülerzahlen vermutlich entwickeln? Welche Auswirkungen hat dies auf den Personalbedarf?
- Welche Ressourcen sind im aktuellen Team vorhanden? z.B. fachlich-methodisches Wissen und Können, inhaltliches Wissen und Können, soziale Fertigkeiten, Haltungen und Einstellungen. (vgl. Personal- und Teamportfolio in Kapitel 5.3.4)
- Wie sieht die Altersstruktur im Team aus? In welchen Zeiträumen stehen Pensionierungen an?
- Wie sieht die Geschlechterverteilung im Team aus?
- Wie sieht die Aufteilung betreffend Vollzeit- und Teilzeitstellen aus? Entspricht sie den Bedürfnissen der Schule?
- Welche individuellen Bedürfnisse haben die Mitarbeitenden in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung?
- Wo stehen einzelne Teams und die Gesamtorganisation bezüglich Entwicklungszielen und neuen Entwicklungserfordernissen?

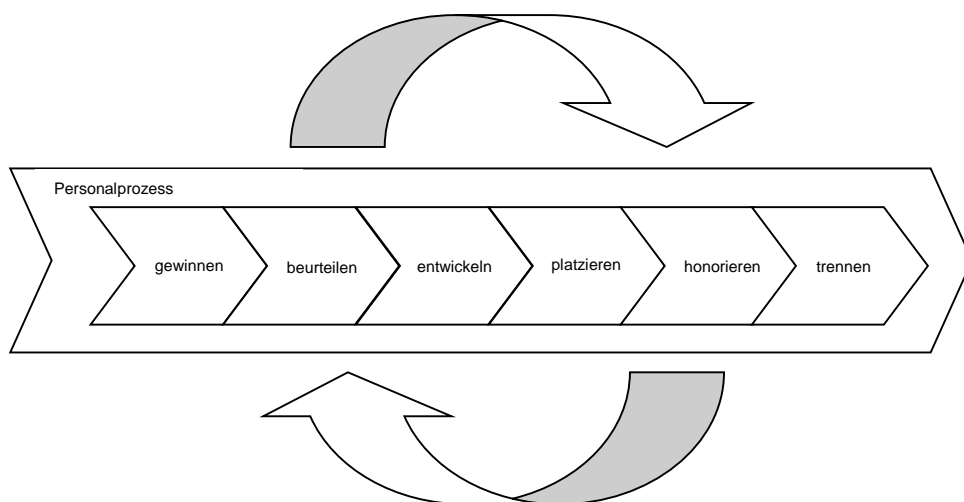
Die Bedarfsermittlung bildet die Basis um zu entscheiden, welche Massnahmen in die Wege geleitet werden und welche Projekte angegangen werden sollen. Dabei müssen die Interessen der Organisation im Vordergrund stehen. Da Personalentwicklung aber wenig Chancen hat, wenn sie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht berücksichtigt, geht es darum, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Das Einräumen von Partizipation im Sinn von Wahrnehmen und Erkennen von Bedürfnissen, Wünschen, Ängsten, Vorbehalten sowie der Einbezug von Lösungsansätzen aus dem Team können für die erfolgreiche Umsetzung von Entwicklungsvorhaben von zentraler Bedeutung sein.

Ender und Strittmatter (2001) haben die Aufgaben und Handlungsfelder von Schulleitungen im Bereich Personalentwicklung folgendermassen zusammengefasst:

1. Da sein und Anteil nehmen.
2. Für Räume der Unterstützung und Zusammenarbeit sorgen.
3. Coaching/Intervention in kritischen Situationen durchführen, bzw. veranlassen.
4. Begleitung in biografisch kritischen Phasen.
5. Für Impulse und konstruktives Feedback sorgen.
6. Individuelle Weiterbildung stimulieren und zum gemeinsamen Thema machen.
7. Personalportfolio-Arbeit und Teamentwicklung (vgl. Kapitel 5.3.4)

## 5.2 DER PERSONALPROZESS

Der Personalprozess besteht aus verschiedenen Schritten, die nachfolgend dargestellt werden (Böckelmann et al, 2007, S. 19):



Die mittleren vier Schritte finden während der Arbeitstätigkeit in einer Institution in regelmässigen Zyklen mehrfach statt.

## 5.3 INSTRUMENTE/MASSNAHMEN

Zu jedem Prozessschritt (vgl. Kapitel 5.2) stehen verschiedenen Instrumente zur Verfügung, die im Folgenden angepasst auf die Schulen Hünenberg beschrieben werden.

### 5.3.1 PERSONALGEWINNUNG

Für die Personalgewinnung gelten die Grundsätze der Personalführung und -strategie (vgl. Kapitel 4.3 und 4.4). Es wird zwischen drei Kategorien von Anstellungen unterschieden: unbefristeten und befristeten Anstellungen sowie Stellvertretungen.

#### Unbefristete Anstellungen

- Lehrpersonen mit mehr als zwei Jahren Berufserfahrung werden, sofern es die längerfristige Stellenplanung erlaubt, in der Regel unbefristet angestellt.
- Die Probezeit bei unbefristeten Neuanstellungen beträgt 6 Monate.
- Voraussetzungen für eine unbefristete Anstellung sind:
  - Die Stelle ist über mehrere Jahre gesichert.
  - Die Lehrperson hat schon mindestens zwei Jahre Berufserfahrung, verfügt über sehr gute Zeugnisse und Referenzen.
  - Die Lehrbefähigung ist vorhanden.
  - Das Unterrichtspensum beträgt mind. 20%<sup>3</sup>

<sup>3</sup> GR-Entscheid vom 6.05.2008

### **Befristete Anstellungen**

- Sofern die Stelle nicht länger als ein Jahr gesichert ist, erfolgt nur eine befristete Anstellung.
- Berufseinsteigende oder Lehrpersonen, die ohne entsprechende Praxis soeben eine Ausbildung abgeschlossen haben, werden während mindestens zwei Jahren befristet angestellt.
- Lehrpersonen mit befristeten Lehrbewilligungen (in der Regel ohne entsprechendes Lehrdiplom) werden nur befristet angestellt.
- Lehrpersonen mit einem Pensum, das kleiner ist als 20%, werden nur befristet angestellt.
- Eine befristete Anstellung kann in eine unbefristete umgewandelt werden, sofern die Voraussetzungen für eine unbefristete Anstellung erfüllt sind, die Mitarbeiterbeurteilung vollumfänglich erfolgt und die Schulleitung von der Qualität der Lehrperson überzeugt ist.

### **Stellvertretungen**

- Eine Stellvertretung gibt für sich noch kein Anrecht auf eine Anstellung in einem befristeten Anstellungsverhältnis.
- Stellvertretungen, die für eine Anstellung in Frage kommen, sollten im Rahmen der Personalführung besucht werden.
- Stellvertretungen müssen sich ordentlich bewerben und durchlaufen ein ordentliches Anstellungsverfahren.

### **Bewerbungsverfahren und Auswahl**

Im Handbuch Organisation WinFEE sind folgende Formulare und Unterlagen im Zusammenhang mit dem Bewerbungsverfahren elektronisch verfügbar:

- Checkliste Anstellungsverfahren
- Liste für Auswertung der Bewerbungsunterlagen
- Personalgewinnung und -anstellung (Prozessbeschreibung)
- Anstellungsgremium bei Anstellung von Lehrpersonen
- Anforderungsprofil Lehrperson
- Beobachtungsblatt Probelektion
- Interviewraster zum Bewerbungsgespräch
- Raster Referenzauskünfte

### **5.3.2 PERSONALEINFÜHRUNG**

Im Folgenden wird die allgemeine Einführung von neuen Lehrpersonen beschrieben. Auf die spezielle Situation von Berufseinsteigenden wird in Kapitel 6.1 eingegangen. Der Antritt einer neuen Stelle oder ein Stufenwechsel sind grosse Herausforderungen. In der Phase des Stellenantritts können wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Fortsetzung der Berufsausübung und eine gute Integration geschaffen werden. Trotz fundierter Aus- und Weiterbildung und Lehrerfahrung können an einer neuen Stelle oder bei einem Stufenwechsel persönliche, pädagogische und schulische Fragen auftauchen. Die Erfahrungen des Stellenantritts sind entscheidend dafür, ob die Identifikation mit der Schule und deren Grundsätzen gelingt und somit das professionelle Denken und Handeln weiterentwickelt wird.

Ziel der Personaleinführung ist, dass die neuen Lehrpersonen sich in der Praxis bewähren, über die schulischen Alltagskompetenzen verfügen, sich ins Schulteam integrieren und die Schulkultur vor Ort kennen und aktiv mitgestalten. Zur Unterstützung wird neuen Lehrpersonen eine erfahrene Kollegin oder ein erfahrener Kollege derselben Stufe zur Seite gestellt, welche als Mentoren Ansprechperson für alle Fragen im ersten Jahr sind. Die Mentoren werden dafür finanziell entschädigt. Im Handbuch Organisation WinFEE sind folgende Unterlagen verfügbar:

- Prozessbeschrieb Einarbeitung neue Lehrperson
- Feedback Einarbeitung neue Lehrperson
- Fragebogen Einarbeitung

Die Schulleitung ist in der Zeit der Personaleinführung für folgende Aufgaben verantwortlich:

- Rekrutierung der Lehrpersonen für die Begleitung,
- Schulung der Lehrpersonen, die sich als Mentoren zur Verfügung stellen,
- Entscheidung über die Art der Entschädigung (Abrechnung nach Aufwand oder als Teil des Unterrichtpensums) der begleitenden Person,
- Reflexion des Entwicklungsprozesses mit der neuen Lehrperson und der Begleitperson,
- Entscheidung zusammen mit dem Rektor über eine Verlängerung der Begleitung nach dem 1. Jahr.

#### **Art der Entschädigung für Berufs- oder Stelleneinführung im 1. Jahr:**

Die Begleitung der Berufseinführung umfasst im 1. Jahr bis zu 1.5 Jahreslektionen (= 60 Zeiteinheiten bzw. 75 Arbeitsstunden). Sie kann am Ende des Schuljahres mittels Formular abgerechnet oder in Form von Stellvertretungen während des Schuljahres kompensiert werden. Die Begleitung von erfahreneren Lehrpersonen bei Stellen- oder Stufenwechsel umfasst bis zu 0.5 Jahreslektionen (= 20 Zeiteinheiten bzw. 25 Arbeitsstunden). Sie kann am Ende des Schuljahres nach Aufwand mittels Formular abgerechnet werden.

#### **Berufs- oder Stelleneinführung im 2. Jahr:**

Die Berufseinführung kann im 2. Jahr im Rahmen von 0.5 – 1 Jahreslektion (= 20 – 40 ZE bzw. 25 – 50 Arbeitsstunden) weitergeführt werden. Die Begleitung von erfahreneren Lehrpersonen bei Stellen- oder Stufenwechsel kann nur nach Absprache mit dem Rektor auch ein zweites Jahr erfolgen.

#### **5.3.3 PERSONALBEURTEILUNG (MAG)**

Unter Mitarbeitergesprächen (MAG) werden die beurteilenden Gespräche mit Lehrpersonen verstanden, welche in einem festgelegten Rhythmus stattfinden und einen wichtigen Bestandteil der Personalführung, bzw. -entwicklung darstellen. Folgende Formen sind vorgesehen:

- Beurteilungsgespräch (Fördergespräch)
- Unterrichtsgespräch
- Zielvereinbarungsgespräch

Der Kanton Zug definiert als Mindestanforderung, dass mit jeder Lehrperson alle zwei Jahre ein Mitarbeitergespräch durchgeführt wird (mit Zielvereinbarungen und Beurteilung der Zielerreichung) und mit

jeder Leitungsperson jährlich ein Mitarbeitergespräch stattzufinden hat (vgl. Rahmenkonzept gute Schulen, 2011). Die Schulen Hünenberg führen nach Möglichkeit jährlich ein MAG durch, wobei das Gespräch nur alle zwei Jahre mit einem Unterrichtsbesuch verknüpft werden muss. Als Raster zur Vor- und Nachbereitung der Mitarbeitergespräche dient das MAG-Formular im Handbuch Organisation WinFEE. In WinFEE ist auch ein Raster für die Beobachtungen des Unterrichtsbesuchs enthalten.

Die Schulen Hünenberg gewichten folgende Grundsätze speziell:

- Die verschiedenen Formen von MAG sollen gleichermassen Mitarbeiter- als auch schulorientiert durchgeführt werden.
- Sie sollen stets eine Selbstreflexion und eine Auseinandersetzung mit dem Fremdbild beinhalten.
- Sie sollen die Entwicklung der Persönlichkeit und Professionalität der Lehrpersonen respektieren bzw. unterstützen.
- Sie sollen institutionalisiert Perspektiven, Entwicklungsbedürfnisse und Entwicklungsbedarf aufzeigen.

Neben den MAG finden auch anlassbezogene Gespräche statt, wie z.B. Beratungs-, Problemlöse-, Konfrontations- und Kritikgespräche.

#### 5.3.4 PERSONALENTWICKLUNG INKL. PERSONAL- UND TEAMPORTFOLIO

Im Bereich der Personalentwicklung wird zwischen Instrumenten «into the job», «on the job», «near to the job», «off the job» und «out of the job» unterschieden. Untenstehende Tabelle gibt einen Überblick und zeigt in der rechten Spalte verschiedene, konkrete Beispiele auf (vgl. Böckelmann et al., 2007):

<p><b>Übernahme einer neuen Arbeit</b> (into the job):</p> <p>Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Arbeit, Einführung in eine neue Arbeit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Praktika</li> <li>– systematische Wissens- und Kulturvermittlung zum neuen Arbeitskontext</li> </ul>
<p><b>Weiterentwicklung am Arbeitsplatz</b> (on the job):</p> <p>Instrumente, welche die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitstätigkeit betreffen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeit in Arbeitsgruppen</li> <li>– Job enlargement (längerfristige Vergrößerung des Aufgabenspektrums, z.B. Praxislehrperson, Steuergruppenmitglied, Teamleitung, zusätzliches oder neues Fach unterrichten)</li> <li>– Job enrichment (temporär befristete Anreicherung des Aufgabenspektrums, z.B. Organisation Schul- oder Sportfest, Schulzeitung betreuen, UT-Leitung in jährlicher Rotation)</li> <li>– Job rotation (temporärer Arbeitswechsel, z.B. Stufenwechsel, Wechsel Fach- zu Klassenlehrperson und umgekehrt)</li> </ul>
<p><b>Weiterentwicklung im Umfeld des Arbeitsplatzes</b> (near the job):</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einzel- oder Gruppencoaching (z.B. Mentorat für Berufseinsteigende)</li> <li>– gegenseitige Unterrichtsbesuche im Team</li> </ul>

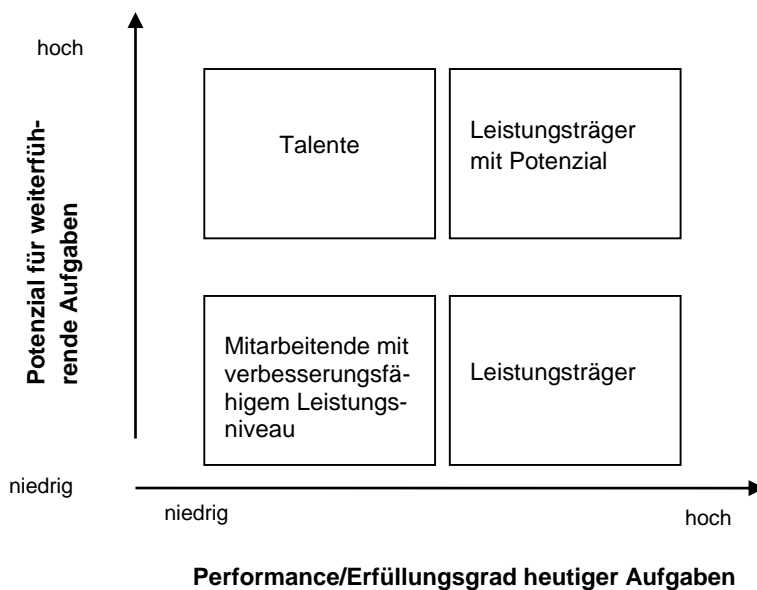


Instrumente, welche in inhaltliche Nähe zum Arbeitsplatz eingesetzt werden und sich auf diesen beziehen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachberatung</li> <li>– systematischer Austausch von Wissen und Erfahrungen im Team</li> <li>– <u>gemeinsame Weiterbildungen im Team</u></li> </ul>
<p><b>Weiterentwicklung ausserhalb des Arbeitsplatzes</b> (off the job):</p> <p>Instrumente, welche in räumlicher und inhaltlicher Distanz zum Arbeitsplatz eingesetzt werden (Qualifizierung/Weiterentwicklung ausserhalb Arbeitsplatz).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– formale Qualifikation durch Weiterbildung mit anerkannten Abschlüssen</li> <li>– externe Kurse</li> <li>– Assessments/berufliche Standortbestimmung</li> <li>– Einzel- und Gruppensupervision</li> <li>– Einzelcoaching</li> </ul>
<p><b>Übergang in neue Berufs- oder Lebensphase</b> (out of the job):</p> <p>Instrumente, die den Übergang in andere Arbeits- oder Berufsfelder oder vom Erwerbsleben in den beruflichen Ruhestand erleichtern sollen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Workshops zur Weitergabe von Kompetenzen</li> <li>– Kurse zur Vorbereitung auf die Pensionierung</li> <li>– Gleitende Pensionierung</li> <li>– Outplacement Beratung</li> </ul>

Im Weiterbildungskonzept (2008) der Schulen Hünenberg sind Grundlagen und Rahmenbedingungen für individuelle wie auch teaminterne Weiterbildungen definiert.

### Personalportfolio

Das Personalportfolio dient als Instrument, um auf Leitungsebene das langfristig-strategische Mitarbeiterpotential zu erkennen. Es dokumentiert, welche besonderen Kompetenzen und Talente im Team vorhanden sind, welche Personen Leistungsträger sind und wo Entwicklungspotential, resp. Entwicklungsbedarf besteht. Für jeden Mitarbeitenden werden die **aktuelle Leistung** sowie das **zukünftige Potenzial** eingeschätzt. Daraus ergeben sich **vier Typen von Mitarbeitenden** (vgl. [www.pürstinger.at](http://www.pürstinger.at)):



- Talente:** Mitarbeitende, von denen man nicht weiß, ob sie auf Dauer im Unternehmen bleiben möchten (z.B. Nachwuchsführungskräfte). Durch Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten lassen sie sich zu Leistungsträgern mit Potenzial entwickeln.
- Leistungsträger mit Potenzial:** Hochmotivierte Mitarbeitende, die dem Unternehmen ihr Fähigkeitspotenzial längerfristig zur Verfügung stellen. Um eine hohe Motivation zu halten, braucht man entsprechende Anreizsysteme (vgl. Kapitel 5.3.6).
- Leistungsträger:** Mitarbeiter, die stark an das Unternehmen gebunden sind, aber nur über ein geringes Entwicklungspotenzial verfügen (z.B. Fachspezialisten oder ältere Mitarbeitende).
- Mitarbeiter mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau:** Mitarbeitende, die eine geringe Entwicklungsmotivation aufweisen. Dies lässt sich z.B. ändern, indem man ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt.

Die Schulleitung baut für ihr Team das Portfolio auf, indem sie die Namen der Mitarbeitenden einem Feld in der Matrix zuordnet. Zur Einordnung in das Portfolio dienen vereinbarte und durch das Schulleitungsteam festgelegte Kriterien. Es macht Sinn, dass die Schulleitung ihre Überlegungen sporadisch mit der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter bespricht. Die Überprüfungszyklen werden im Schulleitungsteam festgelegt.

Mögliche Kriterien für die Einordnung der Mitarbeitenden (vgl. [www.pürstinger.at](http://www.pürstinger.at)):

<p><b>Talente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anforderungen des Arbeitsplatzes werden (noch) nicht erfüllt, aber es ist eine positive Entwicklung erkennbar</li> <li>– Mitarbeiter ist in die Aufgabe noch nicht vollständig eingearbeitet oder zeigt Kompetenzen für ein anderes Aufgabengebiet</li> <li>– (Noch) nicht zufriedenstellende Zielerreichung, gute Verhaltensbeurteilung</li> </ul>	<p><b>Leistungsträger mit Potenzial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anforderungen des Arbeitsplatzes werden voll bzw. übererfüllt</li> <li>– Mitarbeiter ist in die jetzige Aufgabe vollständig eingearbeitet und zeigt Kompetenzen für ein weiteres Aufgabengebiet (horizontale und vertikale Entwicklung möglich)</li> <li>– Gute bis sehr gute Zielerreichung und gute Verhaltensbeurteilung</li> </ul>
<p><b>Mitarbeitende mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anforderungen des Arbeitsplatzes werden nicht erfüllt und derzeit ist keine positive Entwicklung erkennbar</li> <li>– Mitarbeiter ist mit der Aufgabe überfordert</li> <li>– Schlechte Zielerreichung und nicht zufriedenstellende Verhaltensbeurteilung</li> </ul>	<p><b>Leistungsträger:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anforderungen des Arbeitsplatzes werden voll bzw. übererfüllt</li> <li>– Mitarbeiter ist in die Aufgabe vollständig eingearbeitet, richtig platziert und nicht für ein anderes Aufgabengebiet vorgesehen</li> <li>– Zufriedenstellende bis sehr gute Zielerreichung und gute Verhaltensbeurteilung</li> </ul>

## Teamportfolio

Das Teamportfolio dokumentiert die (besonderen) Kompetenzen, die in einem Kollegium vorhanden sind und ist ein regelmässiger Bestandteil der Führungsreflexion. Dazu werden verschiedene Aufgabenfelder definiert und die Frage ist, wer im Team über Kompetenzen verfügt, die zur Erfüllung der entsprechenden Aufgaben genutzt werden können. Das Teamportfolio erfasst individuelle Ressourcen. Riesen (2008) schlägt folgende Aufgabenbereiche vor (vgl. [www.teacher-map.ch/fileadmin/media/teacher-map.ch/TeamportfolioRim.pdf](http://www.teacher-map.ch/fileadmin/media/teacher-map.ch/TeamportfolioRim.pdf)):

1. Fach/Fächer
2. Didaktik
3. Klassenmanagement, Führungskompetenz
4. Interkulturelle Kompetenz
5. Spezialisierungen
6. Elternarbeit
7. Teamarbeit, Moderation
8. Bildungspolitik
9. Schulentwicklung
10. Interne Evaluation
11. Q-Gruppenarbeit
12. Personalführung, Personalentwicklung
13. Kommunikation, Konflikte, Krisen
14. Organisation, Administration, Verwaltung
15. Informations- und Kommunikationstechnologien
16. Öffentlichkeitsarbeit

Folgende Dokumentationsformen sind nach Riesen denkbar:

- Personaldossier (spezielle Rubrik)
- Zusatzqualifikationen tabellarisch erfassen
- Übersicht mit Aufgabenbereichen, Kompetenzen und zugeordneten Personen
- Einzelportfolio in einem Ordner zum Teamportfolio zusammenfassen

Jede Schulleiterin/jeder Schulleiter erfasst die Zusatzqualifikationen der Teammitglieder tabellarisch und verschafft sich so einen Überblick über die im Kollegium vorhandenen Kompetenzen.

### 5.3.5 PERSONALPLATZIERUNG

Unter Personalplatzierung werden allenfalls nötige oder sinnvolle Umplatzierungen innerhalb der Institution oder eines Betriebes verstanden. Es kann sich um horizontale Arbeitsplatzveränderungen handeln, z.B. Versetzungen in ein anderes Schulhaus oder eine andere Abteilung, sowie um vertikale Veränderungen, d.h. Auf- und Abstiege in der Hierarchie.

### 5.3.6 PERSONALHONORIERUNG

Massnahmen der Personalhonorierung dienen in erster Linie dazu, die Leistungen der Mitarbeitenden wahrzunehmen und zu würdigen (Buchen & Rolff, 2006). Die gezeigte Wertschätzung muss ehrlich gemeint sein und darf nicht inflationär nach dem Giesskannenprinzip ständig und über alle gleichmässig

«herabregnen». Das einfachste und wirksamste Mittel ist ein ehrlich gemeintes Lob über eine Leistung eines Mitarbeitenden. Daneben gibt es auch materielle Anerkennungen (je nach Höhe des Budgets):

- Geburtstagsgratulation (Karte, Telefon)
- Blumenstrauß am ersten Schultag auf dem Tisch im Klassenzimmer
- Geschenke: Bücher, Wein, Gutscheine, ...
- Einladung zum Essen
- Anerkennen/Würdigen von Jubiläen, besonderen Leistungen (Award, Schulpreis)
- Freistellung zur Bearbeitung von Spezialprojekten
- Forschungsaufträge
- Weiterbildung (z.B. Seitenwechsel im Rahmen der Intensivweiterbildung, Sprachaufenthalt)
- Gewährung von unbezahltem Urlaub
- Lohnerhöhung (vgl. Personalgesetz des Kantons Zug, Paragraph § 48: Gute Leistungen sowie besondere Befähigung und Eignung können durch Beförderung in eine höhere Gehaltsstufe oder Gehaltsklasse abgegolten werden. Die Nichtbeförderung kann nicht angefochten werden.)
- Bonus (wie bei gemeindlichen Mitarbeitenden)

Eine Lohnerhöhung nach § 48 des Personalgesetzes des Kantons Zug soll durch den Rektor nur in ganz besonderen Ausnahmen gewährt werden. Sie benötigt die Zustimmung des Schulpräsidenten bzw. der Schulpräsidentin.

### 5.3.7 PERSONALTRENNUNG

Es wird zwischen verschiedene Arten der Personaltrennung unterschieden:

#### **Gewöhnliche Fluktuation:**

- Pensionierung (Erreichen des AHV-Alters)
- Kündigung durch Mitarbeiter/-in

#### **Kündigung durch den Arbeitgeber:**

Eine Kündigung des öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnisses kann insbesondere erfolgen, wenn folgende Gründe vorliegen:

- Aufhebung der Stelle aus organisatorischen Gründen, insbesondere aufgrund gesunkener Schülerzahlen. In diesen Fällen ist zu prüfen, ob den betroffenen Lehrpersonen nach Möglichkeit eine andere zumutbare Stelle angeboten werden kann, die ihren Fähigkeiten, Erfahrungen und Eignungen entspricht.
- Mangelnde Eignung für die im Anstellungsvertrag vereinbarte Arbeit.
- Mangelhafte Leistung oder Mängel im Verhalten, die sich trotz schriftlicher Mahnung oder Zielvereinbarung während der angesetzten Bewährungszeit fortsetzen.
- Fehlende Bereitschaft während oder nach der Bewährungszeit, die im Anstellungsvertrag vereinbarte Arbeit oder eine zumutbare andere Arbeit zu verrichten.
- Wichtige Gründe, welche die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nach Treu und Glauben unzumutbar machen.

Drängt sich begründet eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses auf, ist dieser Prozess möglichst fair, in Achtung des Persönlichkeitsschutzes und der Menschenwürde sowie unter Beachtung der gesetzlichen Grundlagen durchzuführen. Beim Aussprechen der Kündigung müssen die verfassungsrechtlichen Grundlagen (Verbot der Willkür, das Gebot von Treu und Glauben, rechtsgleiche Behandlung, Verhältnismässigkeit, öffentliches Interesse) eingehalten werden.

Lehrpersonen können das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung einer halbjährigen Kündigungsfrist von sechs Monaten jeweils nur auf Ende eines Schulhalbjahres (Semesters) kündigen. Seitens der Gemeinde kann das Arbeitsverhältnis von Lehrpersonen jedoch nur auf Ende des Schuljahres bzw. den 31. Juli, unter Einhaltung der halbjährigen Kündigungsfrist, gekündigt werden. Vor der Kündigung ist den Mitarbeitenden das rechtliche Gehör zu gewähren. Die Kündigung ist zu begründen. Dies bedingt ein frühzeitiges Angehen des Trennungsprozesses und eine Absprache zwischen Schulleitung und Rektorat. Der Beizug einer Rechtsberatung ist zu prüfen. Der Schulpräsident ist vor Beginn des Trennungsprozesses zu informieren.

## 6. BERUFSBIOGRAFISCHER FOKUS

Die berufsbiografisch orientierte Personalentwicklung geht davon aus, dass die Phasen des Berufslebens zwar individuell geprägt sind, dass jedoch vor allem Übergänge eine sensible und kritische Zeit darstellen, in der Unterstützungsangebote im Rahmen der Personalführung sinnvoll und notwendig sind (z.B. Berufs- und Wiedereinstieg, Lebensmitte, letzte Berufsjahre).

### 6.1 BERUFSEINSTIEG

In der Phase des Berufseinstiegs werden die Weichen für das weitere professionelle Verhalten gestellt und wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Berufsausübung geschaffen. Neulehrpersonen sind ausgebildete, voll verantwortliche Lehrpersonen, die zum Aufbau ihrer Professionalität Unterstützung im Sinne von Lernbegleitung und Coaching brauchen. Die Erfahrungen des Berufseinstiegs sind entscheidend dafür, ob die langjährigen, vertrauten Muster und Erfahrungen von Schule und Unterricht im Schulalltag handlungsleitend sind oder ob die Inhalte der Grundausbildung, professionelles Denken und Handeln weiter aufgebaut und entwickelt werden.

#### **Ziele der Berufseinführung**

- Grundlagen für einen erfolgreichen Berufseinstieg schaffen.
- Unterstützung im Sinn von Lernbegleitung und Coaching in pädagogischer, didaktischer und administrativer Hinsicht bieten.
- Weiterer Aufbau und Weiterentwicklung des professionellen Denkens und Handelns.
- Einen Beitrag zur Identifikation mit den Schulen Hünenberg leisten.

## **Mentoren**

Mentoren sind erfahrene Lehrpersonen, die wenn immer möglich der gleichen Stufe und dem gleichen Schulhaus angehören. Sie werden durch die Schulleitung ausgewählt und bestätigt. Die Mentoren verfügen über die erforderliche Fachkompetenz, pädagogisch-psychologische Kompetenz und Sozialkompetenz, um diese Begleitaufgabe wahrzunehmen. Wenn möglich unterrichten die Mentoren in unmittelbarer Nähe der Neulehrpersonen, was eine möglichst intensive Zusammenarbeit im Schulalltag ermöglicht. Sollten im Verlauf der Begleitung Schwierigkeiten auftauchen, kann ein Wechsel des Mentors, resp. der Mentorin auf Ende des Schuljahres und auf Antrag aller Beteiligten erfolgen.

## **Grundlagen für eine erfolgreiche Begleitung**

- Kompetenz, Vertrauen, Offenheit, Echtheit, gegenseitige Akzeptanz und Diskretion bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Mentor/in und Neulehrperson. Die Berufseinführung ist klar von der Personalführung getrennt.
- Gespräche sollen regelmässig stattfinden und durch Schulbesuche ergänzt werden.
- Die bewusste Reservierung eines fixen wöchentlichen Termins in der ersten Phase und vorgängige Klärung von Wünschen, Erwartungen und Vorbehalten wird empfohlen.
- Zielsetzungen, bzw. Zielvereinbarungen dienen als wertvolle Orientierung.
- Eine erste Kontaktaufnahme erfolgt durch die Mentoren, wenn möglich vor den Sommerferien; in der Regel nach dem Einführungstag für neue Lehrpersonen.

## **Inhaltliche Aspekte**

Die Begleitung und Beratung erfolgt ganzheitlich. Neben schulischen Fragen sollen auch persönliche Fragen und Anliegen einen wichtigen Platz einnehmen können. Die Mentoren unterstützen u.a. in schwierigen Situationen mit Schülern oder Eltern (z.B. Assistenz beim ersten Elternabend), bei der Unterrichtsvorbereitung sowie bei der Gestaltung von gemeinsamen, klassenübergreifenden Projekten.

## **Organisatorisches**

Die Mentoren führen ein Journal über die Verwendung der zur Verfügung stehenden und entschädigten Beratungszeit (Auskunftspflicht). Die Art der Entschädigung ist in Kapitel 5.3.2 beschrieben. Mindestens zweimal jährlich findet ein gemeinsames Rückmeldegespräch zwischen der Neulehrperson, dem Mentor/der Mentorin und der Schulleitung statt. Die Verantwortung für die Terminierung liegt bei den Mentoren. Jeweils anfangs Juni erstellen die Schulleitungen eine kurze Zusammenfassung zu Händen des Rektorats, worin auch die Begleitung im folgenden Schuljahr erwähnt ist.

## 6.2 BERUFSPERSPEKTIVEN

Das Schweizerische Dienstleistungszentrum Berufsbildung hat eine hilfreiche Übersicht über Alternativen für Lehrpersonen erstellt (2013). Untenstehend sind mögliche berufliche Optionen für Lehrpersonen dargestellt:



...etc.

Abbildung: Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Alternativen für Lehrkräfte

[http://www.sdbb.ch/dyn/bin/198229-189839-1-kib\\_alternativen\\_lehrperson\\_140612.pdf](http://www.sdbb.ch/dyn/bin/198229-189839-1-kib_alternativen_lehrperson_140612.pdf) (besucht am 22.3.2016)

## Entwicklungslandkarte der PH Zug

Eine Übersicht über berufliche Perspektiven bietet auch die Entwicklungslandkarte der Pädagogischen Hochschule Zug, die online frei zur Verfügung steht ([www.teacher-map.ch](http://www.teacher-map.ch)) und die mit bedürfnisorientierten Beratungsangeboten ergänzt werden kann ([www.phzg.ch](http://www.phzg.ch) > Beratung).



Die Karte zeigt mit Hilfe von Markierungen auf, welche Weiterbildungsmöglichkeiten im jeweiligen Kompetenzbereich an der Pädagogischen Hochschule in Zug oder an Partnerhochschulen angeboten werden und welche neuen Berufsfelder sich dadurch in der Klasse, in der Schule vor Ort, im Schulsystem oder im ausserschulischen Bereich öffnen.

Die Entwicklungslandkarte geht von einer «profilierter Lehrperson» aus, die viele Kompetenzen hat und einige davon weiterentwickeln möchte (Herzog & Leutwyler, 2010). Die folgende Übersicht stellt in der linken Spalte die neun Kompetenzbereiche der Entwicklungslandkarte dar und in der rechten Spalte mögliche Einsatzbereiche an den Schulen Hünenberg (die Zuteilung basiert auf einer Skizze von Rolf Schmid et al. von Nov. 2010):

Kompetenzbereich gemäss Entwicklungslandkarte der PH Zug	Mögliche Einsatzbereiche an den Schulen Hünenberg <small>(auch wenn nur die weibliche oder männliche Form geschrieben steht, sind stets beide Geschlechter gemeint)</small>
Fördern	DaZ-Lehrperson Schulische Heilpädagogin SHP Logopädin Psychomotorik-Therapeutin Nachqualifikation für Sprachen/Fach
Beraten und Begleiten	Mentorat (Einführung neuer Lehrpersonen) Berufseinführung Methodentrainer (Multiplikator) Praxiscoach Fachperson Begabtenförderung Unterrichtsberatung Pädagogische Mitarbeiterin, Assistenz Rektorat Animator Handwerkliches Gestalten ICT-Animator / Power User
Leiten und Entwickeln	Schulleitung Leitung Unterrichtsteam Leitung AG Unterrichtsentwicklung (SH) Mitglied AG Unterrichtsentwicklung Mitglied der gemeindlichen Steuergruppe
Evaluieren und Analysieren	Spezialaufgaben-Verantwortliche Stundenplaner pro Schulhaus



Informieren und Kommunizieren	Medienverantwortliche Mitglied Eltern-Lehrer-Gruppe (ELG)
Betreuen	Siehe Angebote in Rubrik Fördern
Organisieren und Administrieren	Schulleitung Stellvertretende Schulleitung Jahrgangsstufenleitung Projekt- oder Arbeitsgruppen-Leitung
Intervenieren	Schülerparlament Projekt Peacemaker
Vermitteln	ICT-Animatoren

### 6.3 LETZTE BERUFSJAHRE

Der Zeitpunkt für den Ruhestand ist weitgehend normiert, doch die Perspektiven für die «Zeit danach» sind sehr unterschiedlich und von divergenter emotionaler Betroffenheit begleitet, so dass auch hier von pauschalisierenden Annahmen zu Motiven und Themeninteressen zu warnen ist (Herzog & Munz, 2010). Angebote zur Vorbereitung des Ruhestandes sollen deshalb sowohl individuelle Ansätze (Coaching, Standortbestimmung) als auch gruppenspezifische Angebote umfassen (Informationsveranstaltungen zu finanziellen und juristischen Aspekten, Früh- und Teilpensionierung).

An den Schulen Hünenberg stehen für Mitarbeitende in den letzten Berufsjahren folgende Entlastungsmöglichkeiten zur Verfügung (sofern dies die betreffenden Lehrpersonen wünschen):

- Entlastung durch Abgabe der Klassenlehrerfunktion
- Reduktion von Unterrichtslektionen durch Übernahme von Spezialaufgaben, die entschädigt werden (z.B. Mentorat für neue Lehrpersonen)
- Übernahme von Aufgaben innerhalb der Gemeinde
- Angebot eines persönlichen Coachings
- Thematisierung der (Früh-)Pensionierung ab 55 Jahren im Rahmen des MAG
- Entlastung bei sog. «Ämtlis»
- Weiterbildung (z.B. Seitenwechsel im Rahmen der Intensivweiterbildung)

## 7. LITERATURVERZEICHNIS

Böckelmann, C. & Mäder, K. (2007). Fokus Personalentwicklung: Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Zürich: Pestalozzianum.

Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2006). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz.

Ender, B. & Strittmatter, T. (2001). Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Innsbruck: Studienverlag.

Herzog, S. & Leutwyler, B. (Hrsg.) (2010). Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen: Notwendigkeit, Konzept und Implikationen eines biografisch orientierten Personalentwicklungsinstrumentes. Bern: Haupt.

Herzog, S. & Munz, A. (2010). Entwicklungsprozesse von Lehrpersonen begleiten: Ein Rahmenkonzept biografischer Weiterbildung. In: Lehrerinnen und Lehrer lernen. Müller, F., Eichenberger, A., Lüders, M. & Mayr, J. (Hrsg.) München: Waxmann.

Holling, H. & Liepmann, D. (2004). Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber, 285-316.

Orientierungshilfe "Berufsauftrag und Arbeitszeitmodell" (2009). Herausgeber: Direktion für Bildung und Kultur des Kanton Zugs.

Rahmenkonzept "Gute Schulen- Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen" (2011). Herausgeber: Direktion für Bildung und Kultur des Kanton Zugs.

### **Schulinterne Dokumente der Schulen Hünenberg:**

- Personalmanagement der Schulen Hünenberg
- Berufsauftrag
- Grundsätze der Mitarbeiterbeurteilung
- Handbuch Organisation WinFEE
- Strategie und Konzept für die Begleitung von Berufseinsteigenden
- Weiterbildungskonzept
- Pädagogisches Medien und ICT-Konzept
- Strukturen für eine nachhaltige und effektive Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung
- Führungsgrundsätze des Schulleitungsteams
- Schulprogramm
- Leistungsvereinbarung
- Leitbild und Vision
- Konzept Besondere Förderung

## Internetquellen

- Einführung Lehrplan 21 -> <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/amt-fur-gemeindliche-schulen/inhalte-ags/lehrplan-21> (besucht am 4.5.2016)
- Beratungsangebot PH Zug -> <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/phzg/beratung/beratung-fuer-lehrpersonen-und-schulleitungen> (besucht am 4.5.2016)
- Personalgesetz Kanton Zug -> <https://bgs.zg.ch/frontend/versions/1381?locale=de> (besucht am 4.5.2016)
- Personalportfolio nach Pürstinger, R. -> <http://www.pmp.co.at/pmp/personal-portfolio-zur-analyse-der-personalqualitaet-2/> (besucht am 4.5.2016)
- Teamportfolio nach Riesen, M. -> <http://www.teacher-map.ch/fileadmin/media/teacher-map.ch/TeamportfolioRim.pdf> (besucht am 4.5.2016)
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Alternativen für Lehrpersonen -> [http://www.sdbb.ch/dyn/bin/198229-189839-1-kib\\_alternativen\\_lehrperson\\_140612.pdf](http://www.sdbb.ch/dyn/bin/198229-189839-1-kib_alternativen_lehrperson_140612.pdf). (besucht am 4.5.2016)
- Entwicklungslandkarte -> [www.teacher-map.ch](http://www.teacher-map.ch) (besucht am 23.3.2016)