

PERSONALMANAGEMENT ALS HEBEL ZUR SCHULENTWICKLUNG – EINE FALLDARSTELLUNG AM BEISPIEL DES BILDUNGSZENTRUMS FÜR GESUNDHEIT UND SOZIALES (BGS)

OLIVER STROHM, URS WANNER

103

Im Rahmen des vorliegenden Beitrages werden konzeptionelle Aspekte sowie empirische Erfahrungen mit der Einführung eines neuen Personalmanagements im Schulbereich dargestellt. Die Dimensionen des neuen Personalmanagements beziehen sich dabei u.a. auf die Personalplanung, den Personaleinsatz, die Arbeitszeitgestaltung sowie das arbeitszeitbezogene Controlling. Diese Veränderungen wurden im Zuge einer Fusion von vier bislang unabhängigen Berufsschulen zu einem Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales vollzogen. Die im Rahmen des Projektes gemachten Erfahrungen sind viel versprechend und zeigen insbesondere, dass konsistente und Interessen ausgleichende Prinzipien im Personalmanagement auch wichtige Kulturpräger im Schulbereich darstellen.



1 Gegenstand und Ausgangslage

Staatliche und private Non-Profit-Organisationen sind vor dem Hintergrund erweiterter Anforderungen – parallel zur Kürzung oder bestenfalls bei zeitgleichem Erhalt der personellen und finanziellen Ressourcen – zunehmend dazu aufgefordert, ihre Ausrichtung und Organisationsgestaltung zu optimieren. Damit sind strategische, strukturelle und kulturelle Herausforderungen verbunden, die häufig auch mit der Frage einhergehen, ob ein Alleingang oder ein Zusammenschluss mit anderen Organisationen z.B. im Rahmen eines Fusionsprozesses die nachhaltigere Strategie darstellen. Im Rahmen dieses Artikels wird am Beispiel der Integration von vier Berufsschulen aufgezeigt, wie ein Fusionsprozess über angepasste und vereinheitlichte Formen des Personalmanagements sinnvoll unterstützt werden kann (vgl. Strohm, Wanner & Niederhauser 2008).

Im Kanton Graubünden wurden, durch das Ergebnis einer Abstimmung der Bürgerinnen und Bürger legitimiert, drei bislang unabhängig voneinander agierende Pflegeschulen sowie drei Abteilungen einer weiteren Fachschule fusioniert und in das Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales (BGS) integriert. An diesen Schritt sind Effektivitäts-, Effizienz- und Qualitätsziele geknüpft. Dieser Integrationsprozess erfordert dabei neben strategischen, strukturellen und kulturellen Konsequenzen auch infrastrukturelle bzw. standortbezogene Maßnahmen. Bezüglich des zuletzt genannten Aspekts heißt dies, dass z.B. für das BGS in der Stadt Chur ein neuer Ausbildungsstandort bestimmt wurde. Von der Integration in das BGS waren insgesamt 75 Mitarbeitende betroffen.

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 u.a. die folgenden Aspekte:

- Form und Systematik der Personalplanung
- Ausgestaltung von Tätigkeitsprofilen im Ausbildungsbereich
- Gewichtung verschiedener Tätigkeiten
- Handhabung und Erfassung der Arbeitszeiten
- Transparenz bezüglich der 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 definiert und weiterentwickelt.

Mit einem Beschluss der Regierung des Kantons Graubünden wurde die Projektgruppe, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Schulen, u.a. damit beauftragt, ein einheitliches Arbeitszeitmodell auf der Basis eines Jahresarbeitszeitkonzepts zu spezifizieren und zu pilotieren. Die Projektarbeiten wurden durch das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (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 auf eine möglichst

Tabelle 1: Ziele des erweiterten Personalmanagements am Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales (BGS)

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

ausgewogene Einlösung von mitarbeitendenbezogenen und BGS-bezogenen Zielen geachtet.

Im 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 im Schulbereich praktiziert über teilweise willkürliche Faktorenvorgaben im Sinne einer „Planwirtschaft“ ohne Transparenz über die realen Arbeitszeiten – eine realistische und faire Form der Personalplanung und des Personaleinsatzes unterstützen.

Dabei dient die Erfassung der effektiven Arbeitszeiten (rechte Prozessseite in [Abbildung 1](#)) einerseits der Arbeitszeitadministration und dem Arbeitszeitcontrolling. Diese Daten bilden auf der anderen Seite jedoch auch die Basis für die Personalplanung (linke Prozessseite), 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 Mitarbeitendengesprächen regelmäßig thematisiert. Damit soll u.a. eine systematische Effektivitätssteigerung des Arbeitseinsatzes sowie eine Optimierung der individuellen und betrieblichen Arbeitszeiten sichergestellt und zugleich der Gefahr einer „kontinuierlichen Selbstausbeutung“ sowie möglichen Burnout-Prozessen entgegengewirkt werden (vgl. Kramis-Aebischer 1995, Van Dick 1999, Forneck & Schriever 2001).

Im Rahmen der Pilotphase des Jahresarbeitszeit-Modells wurden die effektiven Arbeitszeiten über ein Jahr von allen Mitarbeitenden individuell erfasst und als Basis für die Ableitung von ersten Faktorenvorgaben genutzt.

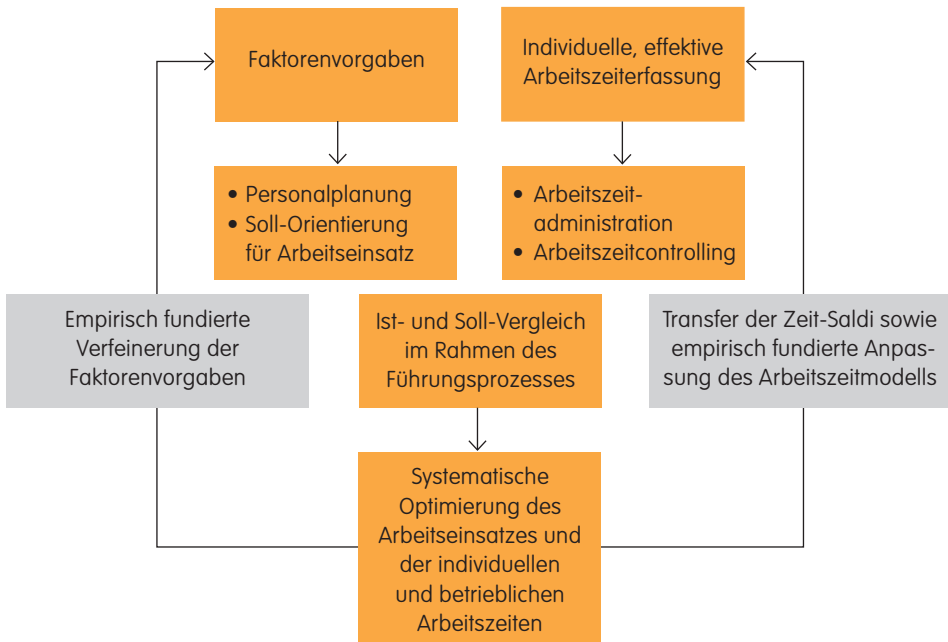


Abbildung 1: Konzeptioneller Rahmen für das Personalmanagement am BGS

3 Das Jahresarbeitszeitmodell am BGS

Jahresarbeitszeit (JAZ) repräsentiert ein Arbeitszeitmodell, das vor allem auch bei Lehrpersonen dazu beitragen kann, (1) typische Schwankungen im Arbeitseinsatz über das Jahr sinnvoll abzubilden und dabei auch (2) im Sinne erhöhter Zeitsouveränität als eine wichtige psychosoziale Ressource wirksam zu werden (Inversini, Ulich, & Wülser 2008). Modelle mit festen Arbeitszeiten sind in Situationen unterschiedlicher Arbeitsauslastung zu unflexibel und haben daher häufig eine eher kontraproduktive Wirkung. Modelle der Vertrauensarbeitszeit – jeder und jede erfüllt seinen Arbeitsauftrag ohne Berücksichtigung der daraus resultierenden Arbeitszeiten – können dagegen zu Inkonsistenzen und Ungerechtigkeiten im Arbeitseinsatz führen, die u.a. die Kultur im Schulbetrieb erheblich strapazieren können. Jahresarbeitszeit mit klaren Rahmenbedingungen und dem Prinzip der Selbstaufschreibung kann daher auch für den Schulbetrieb einen guten Kompromiss zwischen diesen beiden Extremformen der Arbeitszeitgestaltung darstellen.

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

Tabelle 2: Rahmenbedingungen des Jahresarbeitszeitmodells am BGS

Rahmenbedingungen	JAZ-Modell		
Geltungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> Sämtliche Mitarbeitende des BGS mit Ausnahme von Dozentinnen und Dozenten im Honorarverhältnis sowie Referentinnen und Referenten 		
JAZ-Periode	<ul style="list-style-type: none"> 1 Kalenderjahr 		
JAZ-Einheit	<ul style="list-style-type: none"> Stunde (h) 		
JAZ-Zeiterfassung	<ul style="list-style-type: none"> Selbstaufschreibung durch Mitarbeitende mittels einheitlichem Erfassungsinstrument bis jeweils Ende eines Monats 		
JAZ-Zeit und übertragbare Zeitguthaben (bei 100% Beschäftigungsgrad)	<i>maximal Minus</i> -80 h	<i>normal</i> ca. 1830 h (Nettokapazität)	<i>maximal Plus</i> +80 h
Tätigkeitsklassen für Zeiterfassung	<ul style="list-style-type: none"> Differenzierte Tätigkeitserfassung für den Lehrkörper und das administrativ-technische Personal 10 Tätigkeitskategorien beim Lehrkörper; 15 beim administrativ-technischen Personal 		
Zeitvorgaben für Zeiterfassung	<ul style="list-style-type: none"> nur für Unterrichten bzw. Lektionen (0.75 h) alle andere Tätigkeiten nach effektivem Aufwand 		
Präsenzzeiten	<ul style="list-style-type: none"> nur wo zwingend und/oder vereinbart 		

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

Der individuelle Arbeitseinsatz richtet sich nach den Unterrichts- und Schulpflichtungen. Präsenzzeiten beschränken sich auf die Aufgaben und Aktivitäten, die eine Anwesenheit am BGS erforderlich machen, ohne dass damit eine kohäsive Schulkultur verloren gehen sollte. Dieser Ansatz erweiterter Autonomie, der sowohl individuellen als auch schulischen Interessen Rechnung tragen kann, ist sicherlich nicht immer einfach einzulösen und muss daher einer regelmäßigen Reflexion unterliegen.

Ein wichtiger Bestandteil des Modells ist die 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, IT-gestützte Instrument war zunächst auf einen Wochenfokus ausgerichtet. Mit diesem Instrument wird auf der Basis des Anstellungsgrades, gesetzlicher Feiertage und sons-

Ressourceneinsatz	Total	Januar				
		1	2	3	4	5
Wochen						
Anstellungsgrad	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Kapazität für AZ nach Anstellungsprozent in Tagen	261.00	4.00	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
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
Nettokapazität in Stunden	1988.80	23.70	39.50	39.50	39.50	39.50
Aktivitäten						
Unterrichten	80.25	9.00	9.00	12.00	7.50	9.00
Unterrichtsvor-/ -nachbearbeitung	132.00	12.00	16.00	19.00	17.00	10.00
Ausserunterrichtliche pädagogische/ schülerbetreuende Tätigkeiten	34.00	2.00	5.00	4.00	4.00	3.00
Administration/Verwaltung/ Infrastruktur	19.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00
Schulbezogene Tätigkeiten: Abstimmung, Koordination, Kooperation	15.00		3.00	1.00		2.00
Elternarbeit (Vorbereitung und Durchführung)	4.00					3.00
Projektarbeiten (Schulentwicklung, Innovation)	6.00		2.00			4.00
Persönliche Aus- und Weiterbildung	31.60					
Beratung	22.00		4.00	1.00		6.00
Qualitätssicherungsaufgaben	0.00					
Sonstiges	0.00					
Gesamtsumme	343.85	26.00	41.00	41.00	32.50	39.00
Saldo Stunden	-1644.95	2.30	1.50	1.50	-7.00	-0.50
JAZ-Saldo in Stunden	-1644.95	2.30	3.80	5.30	-1.70	-2.20
Feriensaldo in Tagen	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00

Abbildung 2: Auszug aus dem Formblatt zur Zeiterfassung

tiger Absenzen die Soll-Arbeitszeit pro Woche errechnet. In Abhängigkeit von den geleisteten Arbeitsstunden zeigt sich jeweils aktuell der Stand des Zeitkontos sowie des Ferienguthabens. Die Tätigkeitskategorien wurden im Vorfeld durch eine Arbeitsgruppe festgelegt. Nach der Hälfte des Pilotjahres wurden die Tätigkeitskategorien geringfügig angepasst und in der in **Abbildung 2** dokumentierten Form erprobt.

4 Beurteilung des JAZ-Modells am Ende der Pilotphase

Das JAZ-Modell und die damit verbundenen Erfahrungen wurden nach 6 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 Dokumentanalysen, 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 von Januar bis Dezember berücksichtigt. In den folgenden beiden Abschnitten werden die Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung sowie die Daten der Zeitaufschreibungen ausführlicher dargestellt.

109

4.1 Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung

Über alle Schulen hinweg brachten die Mitarbeitenden tendenziell eine höhere Flexibilität, Steigerung der Selbständigkeit, Selbstverantwortung und Motivation sowie eine verbesserte Abstimmung der beruflichen, familiären und sozialen Bedürfnisse und Verpflichtungen durch das JAZ-Modell zum Ausdruck (vgl. 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 auch eingeschränktere Möglichkeiten für eine persönliche Arbeitszeiflexibilisierung.

Die Befragten erlebten insgesamt jedoch tendenziell auch eine Erhöhung der Transparenz hinsichtlich ihrer Aufgaben, Aktivitäten und Zeiteinsätze sowie einen Beitrag zur Erhöhung der Attraktivität des Lehrerberufs durch das JAZ-Modell. In den Kommentaren gaben verschiedene der Befragten auch an, positive Auswirkungen der neuen Möglichkeiten auf ihren Alltag zu erleben. Als Nachteile wurde an erster Stelle die Mehrarbeit durch die Zeiterfassung genannt. 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 Lehrkräften sowie zwischen den Lehrkräften und der Administration teilweise aufwändiger gestaltete.

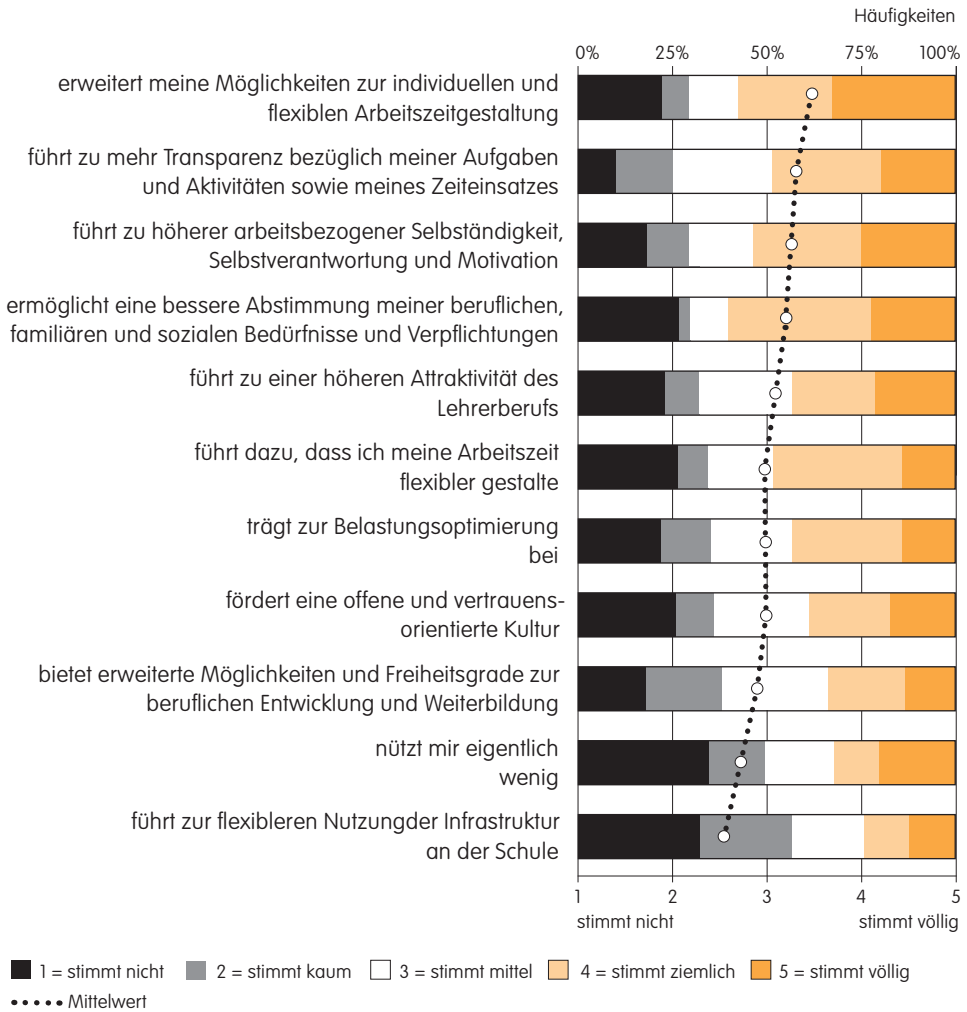


Abbildung 3: Antworten zu den Möglichkeiten und Grenzen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung mit dem JAZ-Modell (Mittelwerte und Häufigkeitsverteilungen der Endevaluation, N = 59)

Das IT-gestützte Instrument zur Zeiterfassung wurde mehrheitlich positiv beurteilt. Den größten Verbesserungsbedarf sahen die Befragten in einer Anpassung der Tätigkeitskategorien. Teilweise bestanden dabei Unsicherheiten bei der Zuordnung einzelner Tätigkeiten in die richtige Tätigkeitskategorie. Diese Voten führten – wie bereits besprochen – schon nach der Zwischenevaluation dazu, die Tätigkeitskategorien geringfügig anzupassen.

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 (vgl. **Abbildung 4**). 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%, für die Unterrichtsvor- und -nachbereitung bei 31.1%. Umgerechnet in Zeifaktoren beanspruchte die Unterrichtsvor- und -nachbereitung das 1.6-fache der Unterrichtszeit. Dieser Faktor streute zwischen einzelnen Lehrkräften von minimal dem 0.4- bis maximal dem 7.7-fachen

111

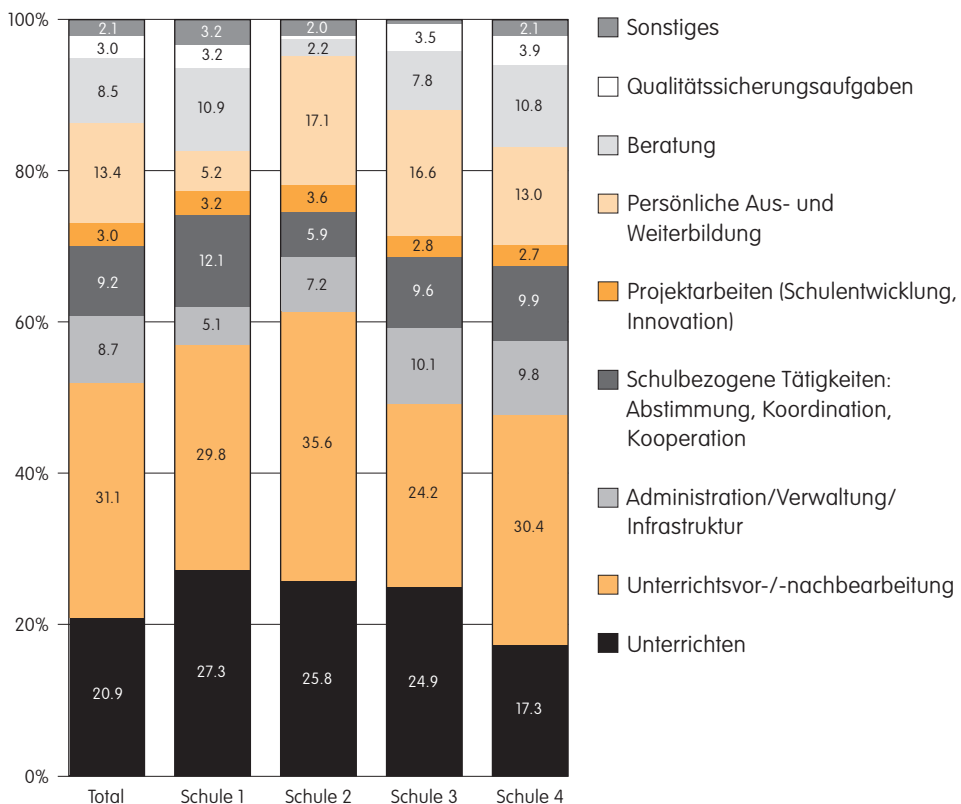


Abbildung 4: Zeitaufwand in den verschiedenen Tätigkeitskategorien beim Lehrpersonal

der Unterrichtszeit. Gründe dafür sind – wie schon aus früheren Untersuchungen bekannt – die unterschiedliche Vor- und Nachbereitungsintensität 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- und 0.7-fachen der Unterrichtszeit. Der Zeitsaldo betrug nach einem Jahr durchschnittlich 10.1% Plusstunden zur Soll-Arbeitszeit und streute zwischen den Schulen von 0.8% bis 43.4%.

112

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 Schulleitungen als auch vom Lehrkörper weitgehend positiv beurteilt.
- Die historisch gewachsenen Schulstrukturen und -kulturen unterstützen in sehr unterschiedlicher Ausprägung die Nutzung der Flexibilitätspotentiale des JAZ-Modells im Rahmen der Pilot-Phase.
- 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 deshalb wichtig, weil über mehr Konsistenz in diesem Bereich 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 für die Personalplanung sowie für den Personal- und Arbeitszeiteinsatz abgeleitet. Danach sind durchschnittlich 720 Lektionen pro Lehrkraft – 15 Lektionen pro Woche bei 48 Unterrichtswochen – im Jahr zu absolvieren. Für die Vor- und Nachbereitung von Lektionen sowie ausbildungs- und unterrichtsbezogene Tätigkeiten wird pro Lektion der Faktor 2 vorgegeben. Zudem wird mit dem Faktor

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

	Faktor		Prozent
Nettokapazität bei 100%-Anstellung		1'831.00 h	
Lektionen pro Woche (bei 48 Unterrichtswochen im Jahr)		15	
Total Lektionen im Jahr		720	
Unterricht in Zeit-Stunden (bei 0.75 h pro Lektion)	1.0	540.00 h	29%
Unterrichtsbezogene Tätigkeiten (Unterrichtsvor-/nachbereitung, ausbildungs- bezogene Tätigkeiten; Beratung)	2.0	1'080.00 h	59%
Zwischensumme		1'620.00 h	88%
Allgemeine Tätigkeiten (Administration, Verwaltung, Schulentwicklung, Sonstiges)	0.24	129.60 h	7%
Persönliche Aus- und Weiterbildung	0.15	81.00 h	4%
Geplante Jahresarbeit		1'830.60	100%

113

0.24 für allgemeine Tätigkeiten 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%-Anstellung entspricht. Die durchschnittliche Erhöhung der Zeiteile für das Unterrichten war dabei eine Anforderung des Schulrates, die auch vor dem Hintergrund politischer Vorgaben entstand. Die Mitarbeitenden wurden über diese Faktorenvorgaben informiert; diese wurden mit weitreichender Akzeptanz aufgenommen.

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, der jeweils von der Abteilung über den Ausbildungsgang, über die Fächer auf die einzelnen Lehrpersonen heruntergebrochen wird. Damit wird sichergestellt, dass im Rahmen der Ausbildungsangebote für das Planungsjahr eine Abdeckung der erforderlichen Personalressourcen und ein fairer Personaleinsatz erreicht werden können. Über- und Unterkapazitäten für Ausbildungsgänge und Lehrpersonen können mit diesem Ansatz erkannt und darauf abgestimmte Anpassungsmaßnahmen lanciert werden. Vor diesem Hintergrund sind

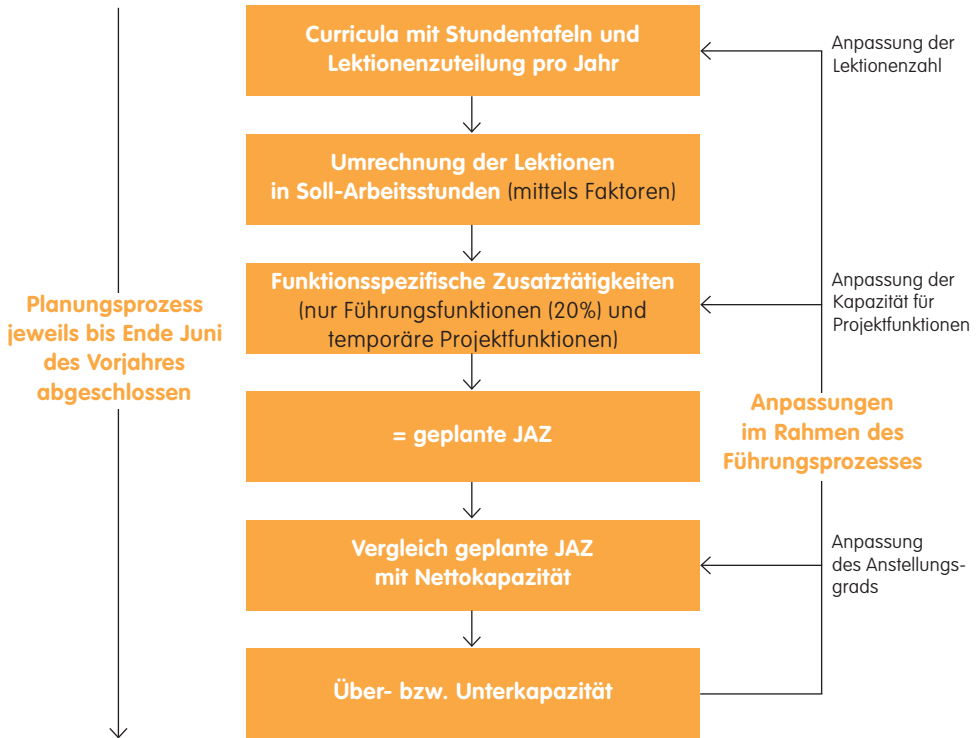


Abbildung 5: Prozess der Personalplanung und des Kapazitätsabgleichs am BGS

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% sowie außerordentliche Projekte als weitere Tätigkeitsbereiche berücksichtigt.

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

Lehrpersonen		A	B	C	Summe Lehrpersonen
Anstellungsgrad (in %)		60%	70%	100%	230%
Fächer, Kurse, Themen, Praktika		Lektionen			
X	<— Abteilung				
Y	<— Bezeichnung des Aus- und Weiterbildungsgangs				
3	<— Dauer des Aus- und Weiterbildungsgangs				
20	<— Anzahl Auszubildende (durchschn.)				
Pflege	300	150	450	900	
Hygiene	60	300		360	
Psychologie				-	
Soziologie				-	
Anatomie/Physiologie			100	100	
Lernen				-	
Musische Aktivitäten			50	50	
Bewegung		20	30	50	
Diplomexamen	30	30	5	65	
Gesamt für diesen Ausbildungsgang (Lektionen)	390	500	635	1'525	
Faktor 1 Lektion = 50 Minuten					
Lektionen in Arbeitsstunden umgerechnet	1	323.70	415.00	527.05	1'265.75
Unterrichtsbezogene Tätigkeiten (Unterrichtsvor- und -nachbereitung; schulbezogene Tätigkeiten; Beratung)	2	647.40	830.00	1'054.10	2'531.50
Zwischensumme „Unterricht“		971.10	1'245.00	1'581.15	3'797.25
Allgemeine Tätigkeiten (Administration, Verwaltung, Infrastruktur; Projektarbeiten; Qualitätssicherungs- aufgaben; Sonstiges)	0.24	77.69	99.6	126.49	303.78
Persönliche Aus- und Weiterbildung	0.15	48.56	62.25	79.06	189.86
Funktionsspezifische Zusatztätigkeiten					
= geplante Jahresarbeitszeit (JAZ)		1'097.34	1'406.85	1'786.70	4'290.89
geplante JAZ in % der Sollkapazität		100%	110%	98%	102%
Sollkapazität bei 100 % Anstellungsgrad	1'831				
Sollkapazität nach Anstellungsgrad		1'098.60	1'281.70	1'831.00	4'211.30
Differenz zwischen Sollkapazität und geplanter Jahresarbeitszeit		-1.26	125.15	-44.30	79.59

Abbildung 6: Formblatt aus dem Planungsinstrument

7 Fazit und Ausblick

Am Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales (BGS) des Kantons Graubünden wurde über die Entwicklung und Umsetzung eines konsistenten und innovativen Personalkonzeptes eine wichtige Maßnahme zur Integration von vier Schulen lanciert. Wesentliche Bestandteile des neuen Personalkonzeptes sind ein Modell zur Jahresarbeitszeit, Faktorenvorgaben für die Personalplanung, den Personal- und Arbeitszeiteinsatz sowie ein systematisches Personalplanungskonzept.

116 Die bisher vorliegenden Erfahrungen sind ermutigend und belegen vor allem auch, dass der neue Ansatz von den betroffenen Mitarbeitenden ebenfalls mehrheitlich unterstützt wird. Die Gründe dafür liegen u.a. in der ausgewogenen Zielsetzung, in der Beteiligung der Mitarbeitenden am Entwicklungs- und Umsetzungsprozess sowie auch in der von allen geteilten 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 erfahrbarer Realitäten und Erkenntnisse eine fundierte Konkretisierung des Personalkonzeptes vorgenommen werden konnte.

Ein systematischer und professioneller Führungsprozess stellt ein Kernelement für den Erfolg dieses Konzeptes dar – ein Sachverhalt, der schließlich auch im Schulbereich mehr und mehr erkannt und akzeptiert wird.

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

- Der Führungskreis trägt die Innovationen 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.
- Im Führungskreis wird ein offener und konstruktiver Erfahrungsaustausch über die Handhabung der Personalplanung, des Personaleinsatzes und des JAZ-Modells praktiziert.
- Eine zentrale Stelle in der Administration stellt die konsistente Aufbereitung der Planungs- und Arbeitszeitdaten sicher.
- Der Führungskreis spezifiziert und setzt Szenarien um, damit eine umsichtige Umsetzung der neuen Vorgaben auch auf der Ebene von Anstellungen zum Tragen kommt.

Der zuletzt genannte Aspekt ist ein zentraler und zugleich besonders schwierig zu realisierender Erfolgsfaktor. Denn damit ist der Sachverhalt verknüpft, dass die Integration der vier Schulen wie auch die erhöhte Transparenz durch das Personal-konzept dazu beitragen, dass Redundanzen im Lehrangebot und mögliche Überka-pazitäten im Personalbereich sichtbar werden. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Maßnahmen grundsätzlich in Erwägung zu ziehen:

- Aufbau neuer Ausbildungsgänge (Angebotserweiterung)
- Übernahme von Lektionen externer Dozentinnen bzw. Dozenten
- Einsatz der Lehrkräfte in verschiedenen Abteilungen und Ausbildungsgängen des BGS (Erhöhung der Einsatzflexibilität)
- Reduktion des Anstellungsgrades von Lehrkräften (Abbau der Personalkapazität)

117

Die vorliegenden Erfahrungen zeigen, dass in einer kohäsiven Schulkultur konstruktive und umsichtige Lösungen für solche anspruchsvollen Problemstellungen möglich sind. Am Bildungszentrum für Gesundheit und Soziales (BGS) in Chur wurde mit dem beschriebenen Projekt ein wichtiger Schritt zur Kulturentwicklung in diese Richtung realisiert.

Literatur

- Forneck, H.J. & Schriever, F. (2001). Die individualisierte Profession. Belastungen im Lehrerberuf. Bern: h.e.p. Verlag.
- Inversini, S., Ulich, E. & Wülser, M. (2008). Analyse und Optimierung der Arbeitsbedingungen von Lehrkräften. In A. Krause, H. Schüpbach, E. Ulich & M. Wülser (Hrsg.), *Arbeitsort Schule. Organisations- und arbeitspsychologische Perspektiven* (S. 159–184). Wiesbaden: Gabler.
- Kramis-Aebischer, K. (1995). *Stress, Belastungen und Belastungsverarbeitung im Lehrerberuf*. Bern: Paul Haupt.
- Strohm, O., Wanner, U, Niederhauser, V. (2008). Innovatives Personalmanagement als effektiver Hebel zur Kulturentwicklung und Belastungsoptimierung. In A. Krause, H. Schüpbach, E. Ulich & M. Wülser (Hrsg.), *Arbeitsort Schule. Organisations- und arbeitspsychologische Perspektiven* (S. 241–259). Wiesbaden: Gabler.
- Van Dick, R. (1999). *Stress und Arbeitszufriedenheit im Lehrerberuf*. Marburg: Tectum Verlag.