

# Handreichung Personalführung an der Aargauer Volksschule



Überarbeitete Version September 2019

# Inhaltsverzeichnis Teil A

---

<b>Zu diesem Handbuch</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>A Personalgewinnung</b>	<b>9</b>
1. Personalplanung	9
1.1 Quantitative Aspekte der Personalplanung	10
1.2 Qualitative Aspekte der Personalplanung	11
2. Personalsuche	13
3. Personalauswahl	15
3.1 Vorselektion	15
3.2 Bewerbungsgespräch	16
3.3 Referenzen einholen	16
3.4 Ungeeignete Personen	17
3.5 Auswahl der Lehrperson	18
3.6 Ausstellen des Anstellungsvertrags	18
4. Einführung von neuen Lehrpersonen	22
4.1 Massnahmen zur Einführung von neuen Lehrpersonen	23
5. Literatur	25
<hr/>	
<b>A Personalgewinnung – Zusatzinformationen</b>	<b>27</b>
Merkblatt Anstellungsverträge für Lehrpersonen an der Volksschule	28
<hr/>	
<b>A Personalgewinnung – Instrumente</b>	<b>29</b>
Ablauf quantitativer Planung für das kommende Schuljahr	30
Erfassung der Anzahl Kinder bzw. der Schülerzahlen	31
Erhebung der Absichten und Wünsche der Lehrpersonen für das kommende Schuljahr	32
Übersichtsblatt Kompetenzen / Qualifikationen der Lehrpersonen	34
Stellenbeschreibung (Grundlage: Berufsauftrag)	35
Anforderungsprofil	36
Verfassen eines Stelleninserates	38
Übersicht Bewerbungen	40
Analyse der Bewerbungsunterlagen	41
Leitfaden Bewerbungsgespräch	43
Einholen von Referenzen	45
Vergleichsbogen aufgrund des Anforderungsprofils	47
Einführungskonzept für neue Lehrpersonen	48
Einführungs- und Eintrittsgespräche	49
Patensystem	51
100-Tage-Gespräch	52

# Inhaltsverzeichnis Teil B

---

<b>B Personalführung</b>	55
1. Personalführung allgemein	56
2. Gespräche	57
2.1 Gesprächsformen	58
2.2 Grundsätzliches zum Thema Gespräche führen	58
2.3 Regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche	59
2.4 Konfliktbearbeitungsgespräche	62
3. Personalerhaltung	66
3.1 Motivation / Zufriedenheit	66
3.2 Anreizsysteme	67
3.3 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit	69
4. Personalentwicklung	70
4.1 Individuelle Weiterbildung	72
4.2 Zusammenarbeit und Weiterbildung im Team / Kollegium	73
4.3 Nachhaltigkeit sichern	74
4.4 Nachwuchsförderung von Schulleitungen	75
5. Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams	76
6. Gesundheitsmanagement	77
6.1 Prävention	78
6.2 Intervention	80
6.3 Case Management (CM)	82
6.4 Arbeitsrechtliche Aspekte	83
7. Literatur	84

---

<b>B Personalführung – Zusatzinformationen</b>	90
Übersicht Gesprächstypen und ihre Funktion	91
Techniken «Aktives Zuhören» und «Ich-Botschaften»	93
Klassische Personalentwicklungsinstrumente	94

---

<b>B Personalführung – Instrumente</b>	95
Gespräche vorbereiten, durchführen, reflektieren	96
Standortbestimmungsgespräch	99
Jährliches Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen (MAG)	103
Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche durchführen	107
MAG nach Kompetenzen	108
Kriterienraster zur Vorbereitung der MAG nach Kompetenzen	112
Konflikt-Analyse	114
Konfliktbearbeitung nach Gordon	115
Konfliktbearbeitung nach dem Harvard-Konzept	116
Konsolidierung der Konfliktbearbeitung	119
Durchführung einer Befragung der Mitarbeitenden	120
Erstellung eines Fragebogens	121
Persönliches Portfolio in Bezug auf Weiterbildung	122
Ablaufplanung Weiterbildung im Kollegium	123
Kollegiale Beratung / Intevision	124
Professionelle Lerngemeinschaft / Unterrichtsteam	125
Ideensammlung zur Dokumentation und zum Austausch von Wissen aus Weiterbildungen innerhalb des Teams / Kollegiums	126
Zusammenarbeitsvereinbarung – Grundversion	127
Aufgaben und Verantwortungsbereiche im Rahmen der Daz-Förderung	130
Anregungen für eine bessere Arbeitsorganisation	132
Ideensammlung für Präventionsarbeit auf der Beziehungsebene	133
Vorgehen bei Gesundheitszirkel	134
Gesprächsleitfaden Sucht	135
Vorbeugung von Burnout	137
Unterstützungsangebote	139

# Inhaltsverzeichnis Teil C

---

<b>C Personaltrennung</b>	140
1. Kündigungen	141
1.1 Allgemeine rechtliche Aspekte der Personaltrennung	141
1.2 Ordentliche Kündigung aufgrund von «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»	147
1.3 Ordentliche Kündigung aus «organisatorischen oder wirtschaftlichen Gründen»	148
1.4 Änderungskündigung	151
2. Verschiedene Formen von Zeugnissen	152
2.1 Arbeitsbestätigung	153
2.2 Arbeitszeugnis	153
2.3 Zwischenzeugnis	154
2.4 Referenzen	154
2.5 Personalakten	155
3. Austrittsgespräch und Verabschiedung	156
3.1 Austrittsgespräch	156
3.2 Verabschiedung	157
3.3 Informationspflicht der Anstellungsbehörden	157
4. Literatur	158

---

<b>C Personaltrennung – Zusatzinformationen</b>	160
Kündigungsschutz	161
Gründe fristloser Vertragsauflösung	162
Grobablauf: Kündigung aufgrund von «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»	163
Interventionsstufen bei Qualitätsdefiziten von Lehrpersonen in der Volksschule als Teil des schulinternen Qualitätsmanagements	164

---

<b>C Personaltrennung – Instrumente</b>	166
Austrittsmerkblatt: Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?	167
Beispiel einer Aufhebungsvereinbarung bei einer Vertragsauflösung im gegenseitigen Einvernehmen	169
Beispiel einer Freistellungsvereinbarung	170
Diverse Rechtsmittelbelehrungen	171
Beispiel einer Vereinbarung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»	173
Beispiel einer Mahnung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»	174
Beispiel einer Kündigung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»	175
Möglicher Kriterienkatalog zum Abbau von Stellen	176
Merkmale zur Vorbereitung eines Gesprächs betreffend Gewährung des rechtlichen Gehörs vor einer allfälligen Kündigung	177
Gespräch zur Gewährung des rechtlichen Gehörs vor einer allfälligen Kündigung resp. Gespräch nach ausgesprochener Kündigung	178
Merkmale zur Vorbereitung eines Kündigungsgesprächs	179
Beispiel einer Kündigung aus «organisatorischen oder wirtschaftlichen Gründen»	181
Merkmale und Beispiele von Arbeitsbestätigungen	182
Merkmale eines Arbeitszeugnisses	183
Beispiel eines sehr guten Arbeitszeugnisses	184
Beispiel eines guten Arbeitszeugnisses	185
Rechtsmittelbelehrung Arbeitszeugnis	186
Checkliste Austritt	187
Merkmale eines Austrittsgesprächs	188
Fragebogen Austrittsgespräch	189
Kurzinterview Austrittsgespräch	192
Austrittsgespräch mit Fragekarten	196

# Inhaltsverzeichnis Teil D

---

<b>D Know-how-Sicherung bei einem Schulleitungswechsel</b>	197
1. Know-how-Sicherung bei einem Schulleitungswechsel – allgemeine Überlegungen	198
2. Schulleitungswechsel – mit Übergabe	199
2.1 Organisation und Schulentwicklung	199
2.2 Gespräche zur Schulleitungsübergabe und fortlaufender Kontakt mit Schlüsselpersonen	200
2.3 Weitere Tipps	201
3. Schulleitungswechsel – ohne Übergabe	201
4. Übergabe der Schulleitung frühzeitig planen	202
5. Literatur	204

---

<b>D Know-how-Sicherung bei einem Schulleitungswechsel – Instrumente</b>	205
Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Organisation und Schulentwicklung	206
Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Informationen durch implizites Wissen und Kenntnisse über aktuelle Vorhaben oder Aufträge	208
Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Gespräche zur Schulleitungsübergabe und fortlaufender Kontakt mit Schlüsselpersonen	209
Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Weitere Tipps	211
Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Schematischer Ablauf der «Gespräche zur Schulleitungsübergabe»	213
Schulleitungswechsel – ohne Übergabe	214
Übergabe frühzeitig planen – Eine Kultur des Lernens und die Zusammenarbeit im Team fördern	215

# Zu diesem Handbuch

## Interaktive PDF-Datei

Diese PDF-Datei enthält interaktive Elemente beziehungsweise Links, welche die Navigation in diesem Dokument erleichtern:

- Klicken Sie im Inhaltsverzeichnis auf die gewünschten Seiten, um direkt zu diesen zu blättern.
- Klicken Sie auf die Grafiken der Verweise «Zusatzinformationen» und «Instrumente», um direkt die entsprechenden Seiten aufzurufen.

## Zusatzinformationen

Dieser Hinweis mit der rechts aufgeführten Illustration zeigt an, dass zum entsprechenden Thema im Kapitel «Zusatzinformationen» ergänzende Informationen zu finden sind.

## Instrumente

Dieser Hinweis mit der rechts aufgeführten Illustration zeigt an, dass zum entsprechenden Thema im Kapitel «Instrumente» ein Arbeitsinstrument in Form von Arbeitsblättern und Formularen zu finden ist.

## Version

Dieses Handbuch ist nur elektronisch erhältlich unter [www.schulen-aargau.ch/personalfuehrung](http://www.schulen-aargau.ch/personalfuehrung)

Überarbeitete Version September 2019

# Einleitung

Das Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau stellt den Schulleiterinnen und Schulleitern des Kantons Aargau die «Handreichung Personalführung an der Aargauer Volksschule» zur Verfügung.

Diese Handreichung enthält kurz gefasste theoretische Grundlagen. Ein Angebot von Instrumenten zur Umsetzung der Personalführung oder weiterführende Grundlagen sind als Hyperlink in den Text eingefügt.

Weiterführende Literatur ist jeweils am Ende der Kapitel zu finden.

Diese Personalführungsinstrumente sind Elemente der Personalführung, die in das eigene Personalkonzept einer Schule eingebaut werden können. Personalführung ist nicht statisch, sondern ein Prozess; deshalb sind die vorgeschlagenen Instrumente als Grundgerüst gedacht. Sie dürfen und sollen den spezifischen Bedürfnissen und Bedingungen einer Schule angepasst und dementsprechend abgeändert werden. Schulleitungen sollen ihre Erfahrungen einfließen lassen und die Instrumente weiterentwickeln, sodass die Handreichung zu einem persönlichen Instrument wird.

Personalführung ist eine wichtige Aufgabe der Schulleitung und ein zentraler Faktor für die Qualitätsentwicklung und -sicherung an der aargauischen Volksschule. Sie trägt im Rahmen des schulinternen Qualitätsmanagements dazu bei, gut zu werden resp. zu bleiben. Zudem setzt die Personalführung Impulse für das Lernen der einzelnen Person und der Organisation als Ganzes. Voraussetzung dafür bilden unter anderem ein zuverlässiger Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeitenden<sup>1</sup>, eine Kultur der Verbindlichkeit sowie das Führen und Entwickeln des Personals<sup>2</sup>. Die Personalführung dient der Weiterentwicklung und Erhaltung der Qualität des Unterrichts und kann viel zur Zufriedenheit der Lehrpersonen am Arbeitsplatz beitragen. Mit Unterrichtsentwicklung ist Personal-, Team- und Organisationsentwicklung verbunden.

Die Personalarbeit basiert grundsätzlich auf einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens und einer wertschätzenden, wohlwollenden Grundhaltung Menschen gegenüber. Das äussert sich in einem kooperativen Führungsstil und einer entwicklungsorientierten, ganzheitlichen Personalführung.

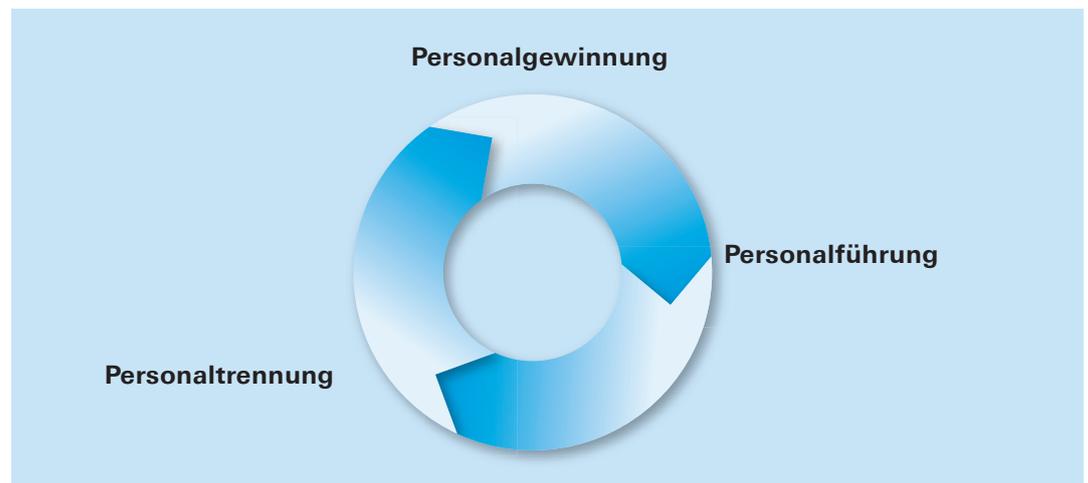
<sup>1</sup> Vgl. auch Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung. Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement an der Aargauer Volksschule, [www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch), Januar 2008, Dimension 4.

<sup>2</sup> Vgl. auch Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung. Bewertungsraster zur Schulführung an der Aargauer Volksschule, [www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch), Januar 2008, Dimensionen 3 und 9.

Der Aufbau der «Handreichung Personalführung» beruht auf einem Kreislaufprinzip.

<b>Teil A</b>	widmet sich der Personalplanung und -gewinnung
<b>Teil B</b>	wendet sich den Aufgaben der Personalführung während der Anstellungszeit zu: Personalbeurteilung, Personalerhaltung, Personalentwicklung
<b>Teil C</b>	befasst sich mit den verschiedenen Arten der Personaltrennung
<b>Teil D</b>	dreht sich um die Know-how-Sicherung bei einem Schulleitungswechsel

Diese Aufgaben greifen zum Teil ineinander über und sind nicht immer klar voneinander abgrenzbar.



Die Personalführungsinstrumente basieren auf den rechtlichen Grundlagen des Kantons Aargau:

- Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL), SAR 411.200
- Dekret über die Löhne der Lehrpersonen (LDLP), SAR 411.210
- Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen (VALL), SAR 411.211
- Gesetz über die Information der Öffentlichkeit, den Datenschutz und das Archivwesen (IDAG), SAR 150.700

Die «Handreichung Personalführung an der Aargauer Volksschule» wurde in Zusammenarbeit mit dem Institut Weiterbildung und Beratung, Nachdiplomkurs Schulleitung, der Pädagogischen Hochschule der FHNW Abteilung Aarau<sup>3</sup> erarbeitet. Ein grosser Dank geht an die Schulleitungen, welche ihr Know-how und ihre Erfahrung zur Verfügung gestellt haben.

<sup>3</sup> Aktuelle Bezeichnung: Institut Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (IWB PH FHNW).

# A Personalgewinnung

Im Kapitel Personalgewinnung werden folgende Themen bearbeitet:

- Die quantitativen und qualitativen Aspekte der Personalplanung
- Die Personalsuche
- Die einzelnen Schritte der Personalauswahl
- Die Einführung von neuen Lehrpersonen

## 1. Personalplanung



Zur erfolgreichen Führung des Schulbetriebs gehört eine möglichst breit abgestützte Personalplanung. Diese erlaubt den sinnvollen Einsatz der Lehrpersonen im folgenden Schuljahr sowie Prognosen über den Stellenbedarf in den kommenden Jahren. Das Kommunizieren und Offenlegen der Personalplanung ermöglicht den Schulleitungen sowie den Lehrpersonen, Änderungen frühzeitig abzuschätzen und adäquate Vorbereitungen und Massnahmen zu planen.

Die Personalplanung soll gewährleisten, dass genügend Lehrpersonen mit den erforderlichen Qualifikationen zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen. Damit sollen die aktuellen und künftigen sowie die auf die strategischen Ziele ausgerichteten Bedürfnisse der Schule abgedeckt werden. Sie zeigt auf, ob Personaltrennungsmassnahmen (→ siehe Teil C Personaltrennung) bzw. Personalgewinnungsmassnahmen nötig werden. Die Personalauswahl beeinflusst die Schulqualität und soll deshalb in Übereinstimmung mit den Leitsätzen und dem Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement an der Aargauer Volksschule durchgeführt werden.

Zur Personalplanung eignen sich zahlengestützte (quantitative) und inhaltliche (qualitative) Abklärungen. Diese beiden Planungsarten können Überschneidungen im Bereich der Wahl- bzw. Wahlpflichtfächer aufweisen.

Die Personalplanung kann sehr komplex sein. Sie hängt ab von Grösse, Stufe, Einzugsgebiet, Wahlfächerangebot, Teilzeitstellen usw. der Schule.

Eine Unterstützung durch eine geeignete Software empfiehlt sich. Die folgenden Darstellungen und Instrumente unterstützen die Schulleitungen. Anhand einfacher Beispiele zeigen sie den Prozess der Personalplanung exemplarisch auf.

## 1.1 Quantitative Aspekte der Personalplanung

Die quantitative Planung beginnt für das kommende Schuljahr bereits Mitte des laufenden Schuljahres.



### Instrument

Ablauf quantitativer Planung für das kommende Schuljahr

### Kurzfristige quantitative Planung

Die kurzfristige quantitative Planung wird für den Zeitraum von einem Jahr bis vier Jahren erstellt und dient der Bestimmung der Anzahl Stellen.

Diese Planung basiert auf dem kontinuierlichen Erfassen der Schülerzahlen im Einzugsgebiet der Schule sowie auf der Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule vom 27. Juni 2012, die unter [www.ag.ch/sar](http://www.ag.ch/sar) einsehbar ist (SAR 421.321).

Die aktuellen Schülerzahlen bestimmen, wie viele Stellenprozent bzw. Lektionen vom Kanton für das kommende Schuljahr effektiv zur Verfügung gestellt werden (Soll-Bestand).

Durch das Interpretieren der aktuellen und voraussichtlichen Zahlen lassen sich Prognosen in der Entwicklung des Stellenplans erstellen. Diese Prognosen werden fundierter, wenn die Zahlen der nichtschulpflichtigen Kinder des Einzugsgebietes ebenfalls erfasst werden. Daher drängt sich eine Zusammenarbeit mit der Einwohnerkontrolle in den Gemeinden auf.



### Instrument

Erfassung der Anzahl Kinder bzw. der Schülerzahlen

Nebst den Schülerzahlen sind auch die Wünsche und Absichten der Lehrpersonen für das kommende Schuljahr (Ist-Bestand) zu erfassen. Dies kann insbesondere im Rahmen der MAG (→ siehe Teil B Regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche) oder evtl. durch einen spezifischen Fragebogen erhoben werden.



**Instrument – Erhebung der Absichten und Wünsche der Lehrpersonen für das kommende Schuljahr**

Im Rahmen der Revision des Lohndekrets Lehrpersonen (LDLP) wurde 2011 der Berufsauftrag in die folgenden vier Berufsfelder gegliedert:

- BF1: Unterricht der Klasse (85% der Jahresarbeitszeit)
- BF2: Schülerinnen und Schüler (5% der Jahresarbeitszeit)
- BF3: Lehrpersonen (5% der Jahresarbeitszeit)
- BF4: Schule (5% der Jahresarbeitszeit)

(Die Prozentzahlen gelten als Richtwerte.)

Das Personalplanungstool (PPT), das vom Departement Bildung, Kultur und Sport zur Verfügung gestellt wird, ermöglicht die Gesamtplanung der Abteilungen und Pensen einer Schule sowie die Planung der Pensen der einzelnen Lehrperson für ein Schuljahr. Das PPT generiert Pensenvereinbarungen, welche in die vier Berufsfelder differenziert sind, sowie die Verwaltung von Zusatzlektionen.



**Instrument** – Personalplanungs-Tool (PPT), vgl. [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Organisation und Struktur > Schulführung > Personaleinsatz

Der Handlungsbedarf wird durch den Vergleich des Soll- und Ist-Bestandes aufgezeigt. Bei einem Überschuss müssen Personal- oder Pensenreduktionsmassnahmen (→ siehe Teil C Personaltrennung) ergriffen werden. Bei einem Manko sind Personalgewinnungsmassnahmen angezeigt.

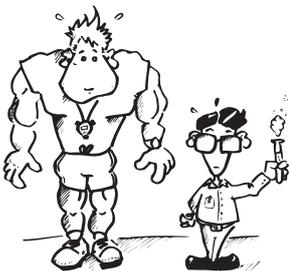
Anhand dieser Abklärungen (Soll-Ist-Vergleich) kann ein Stellenplan erstellt werden. Ein Stellenplan ist ein Verzeichnis aller Stellen und kann Auskunft geben

- über die Anzahl Stellen,
- über die Funktionen,
- über die Stelleninhabenden,
- welche Klassen geführt werden,
- wer welche Klasse übernimmt oder
- über eventuelle Nachfolger oder Nachfolgerinnen.

### **Mittel- und längerfristige Planung**

Die mittel- und längerfristige Planung umfasst den Zeitraum bis etwa fünf Jahre. Sie gibt Informationen für die strategische Planung. Dazu gehören periodische Erhebungen von Zahlenmaterial (Einwohnerkontrolle, Schülerzahlen der umliegenden Gemeinden usw.) sowie das Beobachten von Entwicklungen im Umfeld (Bautätigkeit, Arbeitsangebot in der Region, Infrastruktur, Schulangebot der Nachbargemeinden usw.). Damit sind Prognosen für die nächsten Jahre sowie entsprechende Szenarien möglich.

## 1.2 Qualitative Aspekte der Personalplanung



Die qualitative Planung hält die in der Schule vorhandenen sowie die zu erwerbenden Qualifikationen fest, welche benötigt werden, um aktuelle Aufgaben lösen, um die strategischen Ziele umsetzen und um anstehende Entwicklungen realisieren zu können. Dieser Bedarf an Kompetenzen kann einerseits intern durch das Nutzen und Weiterentwickeln des vorhandenen Potenzials (→ siehe Teil B Personalentwicklung), andererseits durch neu einzustellende Lehrpersonen, welche diese Kompetenzen mitbringen, abgedeckt werden.

So könnte die Schule Schlüsselkompetenzen definieren, welche von einzelnen Lehr- oder Fachpersonen abgedeckt werden müssen. Entsprechend ist bei der Personalsuche und der Personalentwicklung darauf Rücksicht zu nehmen.

Beispiele solcher Schlüsselkompetenzen:

- Heilpädagogen
- Begabungsförderung
- DaZ
- IT-Spezialisten
- Qualitätsbeauftragte
- Kulturverantwortliche
- Gesundheitsförderung
- etc.

Die Liste ist abhängig vom Profil der Schule.

Die Instrumente Übersichtsblatt über die Kompetenzen / Qualifikationen der Lehrpersonen, Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil sind hilfreich bei der qualitativen Planung. Diese Instrumente bilden zudem die Grundlage der Personalsuche.

### **Übersicht Qualifikationen**

Lehrpersonen haben eine ihrer Stufe entsprechende Grundausbildung. Sie haben sich aber unterschiedlich weitergebildet und spezialisiert. Ein Übersichtsblatt über die Qualifikationen der Lehrpersonen erleichtert der Schulleitung das optimale Verteilen der Pensen und Lektionen entsprechend den Stärken und Wünschen der Lehrpersonen. Zudem kann festgestellt werden, in welchen Bereichen genügend Qualifikationen und in welchen Bereichen Qualifikationen durch Weiterbildung auf- oder ausgebaut werden sollten, damit die spezifischen Bedürfnisse der Schule abgedeckt sind.



#### **Instrument**

Übersichtsblatt Kompetenzen / Qualifikationen der Lehrpersonen

### **Stellenbeschreibung**

Die Stellenbeschreibung gibt Auskunft zur Frage: «Was macht diese Person an dieser Stelle?» Die Stellenbeschreibung definiert einen generellen Rahmen für die Aufgaben der Stelle; sie ist personenunabhängig und öffentlich.

In der Stellenbeschreibung können zudem aus dem Leitbild abgeleitete, grundsätzliche Anforderungen formuliert werden.



#### **Instrument**

Stellenbeschreibung

## Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil gibt Antwort auf die Frage «Was muss die Person mitbringen, damit sie die aktuellen und künftigen Aufgaben erfolgreich ausführen kann?» Das Anforderungsprofil bezieht sich auf die konkret ausgeschriebene Stelle. Diese Anforderungen können gewichtet und eingeteilt werden in absolut erforderliche und erwünschte Anforderungen. Die gesuchte Lehrperson soll diesen möglichst gut entsprechen.

Das Anforderungsprofil stellt häufig die Grundlage für eine Stellenausschreibung dar.



**Instrument**  
Anforderungsprofil

Die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil basieren auf den gesetzlichen Grundlagen: Schulgesetz, GAL, VALL, LDLP (siehe unter [www.ag.ch/sar](http://www.ag.ch/sar)).

## 2. Personalsuche

Für eine korrekte und Erfolg versprechende Personalsuche müssen einige Punkte beachtet werden.

### **Möglichkeiten der Schule – grundsätzlich und bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt**

Was kann eine Schule grundsätzlich tun, um sich auf dem Arbeitsmarkt Vorteile zu schaffen? Mögliche Massnahmen sind:

- Wenig Personalwechsel
- Möglichkeiten zur internen Stellenbesetzung ausreizen
- Gute Kontakte zur Lehrerausbildung (z.B. Praxislehrpersonen)
- Fester, gut bewirtschafteter Pool an Stellvertretungen
- Attraktive Zusatzangebote für Lehrpersonen, z.B. Sport-, Gesundheits- und Kulturangebote
- Generell gutes Anreizsystem der Schule (siehe B Personalführung, Kapitel 3.2)
- etc.

Wie verhält man sich bei der Personalsuche in einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt?

1. Minimales Anforderungsprofil bestimmen
2. Attraktive Stellenausschreibung formulieren
3. Bei einer guten Bewerbung auf die üblichen Prozesse der Vorselektion verzichten und sofort zum Gespräch einladen
4. Das Bewerbungsgespräch wird zum «Verkaufsgespräch». Kritische Aspekte sollten jedoch nicht verschwiegen werden. Hingegen soll aufgezeigt werden, wie diese angegangen werden.
5. Weitere Schritte, z.B. Referenzen einholen, der interne Entscheidungsprozess bis hin zum Angebot der Stelle an die sich bewerbende Person sollten möglichst rasch erfolgen.
6. Auf keinen Fall soll auf das Einholen von Referenzen verzichtet werden.

### **Interne und/oder externe Suche**

Um Unsicherheiten, Gerüchte oder falsche Erwartungen im Kollegium zu vermeiden, soll die Schulleitung offen legen, ob die Lehrpersonen für die zu vergebenden Pensen intern oder extern gesucht werden.

Wenn der Bedarf intern gedeckt werden soll, sind das Instrument «Erhebung der Absichten und Wünsche der Lehrpersonen für das kommende Schuljahr» (→ siehe Teil A Quantitative Planung) sowie Informationen aus dem MAG hilfreich.

Intern rekrutierte Lehrpersonen bieten die Vorteile, dass sie die Schule mit ihren Abläufen, Prozessen und Werthaltungen bereits kennen. Zudem sind die Suche und die Einarbeitung weniger aufwändig.

Extern rekrutierte Personen hingegen bringen oftmals neue Impulse und Ideen ein, da sie einen anderen Blickwinkel haben.

### **Gesetzliche Bestimmung der Ausschreibung**

Gemäss § 9 VALL muss die Anstellungsbehörde offene Stellen ausschreiben. Ein Verzicht ist möglich, wenn es sich um ein befristetes Anstellungsverhältnis handelt oder wenn der Beschäftigungsgrad der unbefristeten Stelle 20% nicht übersteigt.

Die Ausschreibung erfolgt mindestens einmal im Auftrag der Anstellungsbehörde durch das Departement Bildung, Kultur und Sport unter [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Stellen.

Den Anstellungsbehörden steht es für alle Stellen und Teilpensen frei, neben der gesetzlich vorgegebenen Ausschreibung durch das BKS andere Kanäle zu nutzen wie

- Homepage der Gemeinde
- Homepage der Schule
- Lokale oder regionale Zeitungen
- Pädagogische Hochschule
- Internetadressen
  - (Bsp. – [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Stellen zur Einsicht in Bewerbungsdaten von Lehrpersonen
  - [www.vikariate.ch](http://www.vikariate.ch) für Stellvertretungen)
- ...

Die Platzierung der Ausschreibung bestimmt zu einem gewissen Teil, welche Gruppen von Lehrpersonen angesprochen werden.

### **Inserat**

Wenn die Stellenausschreibung – sei es in Form eines Inserates, eines Aushangs oder eines Textes auf einer Homepage – ansprechend wirken soll, gilt es, einige Punkte zu beachten.



#### **Instrument**

Verfassen eines Stelleninserates

## 3. Personalauswahl

Die Personalauswahl ist ein formales, mehrstufiges Vorgehen, in dem das Persönlichkeitsprofil der Bewerbenden mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle verglichen wird. Dabei soll diejenige Person eruiert werden, welche am besten zum Anforderungsprofil passt.

Damit die Personalauswahl möglichst objektiv ist, sollten mindestens zwei Personen (Schulpflege als Anstellungsbehörde und Schulleitung) an diesem Prozess beteiligt sein. Gemäss § 5 VALL haben die Schulleitungen das Recht und die Pflicht, bei Entscheidungen der Anstellungsbehörden mitzuwirken, welche die ihnen unterstellten Lehrpersonen betreffen. Eventuell kann eine Vertretung aus dem Kollegium mit einbezogen werden. Weiter braucht es eine eindeutige Rollen- und Aufgabenklärung im Prozess der Personalauswahl wie beispielsweise:

- Wer koordiniert den Prozess?
- Wer ist Ansprechperson?
- Wer moderiert die Interviews?
- Wer hat welche Beobachtungsaufgaben?
- ...

### 3.1 Vorselektion

Alle Bewerbenden sollten eine Eingangsbestätigung ihrer Bewerbung erhalten.

Die eingegangenen Bewerbungen werden gesichtet, auf Vollständigkeit geprüft und analysiert.

Die erste Sichtung hilft, einen ersten Überblick über alle Bewerbungen zu erhalten, sodass bereits klar ungeeignete Bewerbungen aussortiert und mit einer Absage retourniert werden können. Die Absage soll freundlich formuliert und mit einem Absagegrund versehen sein.



**Instrument**  
Übersicht Bewerbungen

Zu einer vollständigen Bewerbung gehören Bewerbungsschreiben, Lebenslauf/Curriculum Vitae (CV), Ausbildungszeugnisse, Arbeitszeugnisse (→ siehe Teil C Personaltrennung). Immer häufiger wird den Bewerbungsunterlagen ein persönliches Portfolio der Lehrperson beigelegt.



**Instrument**  
Analyse der Bewerbungsunterlagen

Aufgrund einer Analyse der Bewerbungsunterlagen können die am besten qualifizierten Lehrpersonen eruiert werden. Diese kommen in die engere Auswahl.

Bei mehreren valablen Bewerbungen kann der Kreis der Bewerbenden eingeschränkt werden, indem eine nochmalige Analyse der Bewerbungsunterlagen stattfindet oder eine erste Runde mit Kurzinterviews durchgeführt wird. Es sollten pro ausgeschriebene Stelle nicht mehr als fünf Lehrpersonen in die engere Wahl kommen.

Um sich ein genaueres Bild der Bewerbenden machen zu können, wird ein Bewerbungsgespräch geführt. Dabei können Fragen und Unklarheiten, welche sich aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen ergeben haben, aufgegriffen und angesprochen werden.

## 3.2 Bewerbungsgespräch

Im Bewerbungsgespräch sollen Entscheidungsgrundlagen für die Schulleitung, die Anstellungsbehörde sowie für die Bewerbenden geschaffen werden.

Das persönliche Gespräch erlaubt es der Schulleitung bzw. der Schulpflege, die Persönlichkeit, die Fähigkeiten, Eigenschaften, Stärken und Schwächen der bewerbenden Person genauer kennen zu lernen. Diese sollte ebenfalls genügend Informationen über die Schule erhalten, damit sie entscheiden kann, ob sie dort arbeiten möchte.

Die Bewerbungsgespräche sollen als Dialog geführt werden, wobei sich hauptsächlich die bewerbende Person aktiv einbringen und präsentieren soll. Mit offenen Fragestellungen, biografischen Fragen, Szenariofragen o. ä. kann die Selbstdarstellung der Bewerbenden unterstützt und gesteuert werden.

Die Bewerbungsgespräche brauchen eine gewisse Strukturierung, damit ein späterer Vergleich der einzelnen Bewerbenden möglich ist.

In einem Bewerbungsgespräch sind Fragen zulässig, welche für die Arbeit relevant sind. Dies sind beispielsweise Fragen zur Ausbildung, zu Erfahrungen, zu beruflichen Zielen. Unzulässig sind Fragen aus Bereichen wie politische Gesinnung, religiöse Zugehörigkeit, Sexualität, Familienplanung, Finanzen, Gesundheit, wenn diese zur Erfüllung der Aufgaben nicht relevant sind. Fragen, welche nicht arbeitsplatzrelevant sind, müssen nicht beantwortet werden. Die Bewerbenden haben in solchen Situationen auch ein «Notwehrrecht der Lüge». Die Frage beispielsweise, ob eine Bewerberin schwanger sei, darf nicht gestellt werden. Diese Frage ist nicht arbeitsrelevant, schwangere Lehrerinnen können unterrichten.

Ein standardisierter Protokollbogen erleichtert das Vergleichen der Notizen der einzelnen Bewerberinnen und Bewerber. Dieser kann aufgrund des Gesprächsleitfadens oder des Anforderungsprofils erstellt werden.



### Instrument

Leitfaden Bewerbungsgespräch

Die Notizen des Bewerbungsgesprächs sollten anschliessend vervollständigt werden, solange die Eindrücke noch frisch und nicht überlagert sind.

Die AHV-Nummer, welche die Bewerberinnen und Bewerber aufgrund ihres Krankenkassenausweises am Bewerbungsgespräch mitteilen, ist im Bewerbungsprotokoll aufzunehmen. Mit dieser Information werden die persönlichen Angaben vervollständigt, so dass im Falle einer Anstellung der Anstellungsvertrag zügig ausgestellt werden kann.

## 3.3 Referenzen einholen

Bei der Personalauswahl sind die Referenzauskünfte von grosser Bedeutung und unverzichtbar. Referenzen sind mündliche Zeugnisse und müssen wie schriftliche Zeugnisse behandelt werden (→ siehe Teil C Verschiedene Formen von Zeugnissen). Diese Auskünfte stellen eine wichtige zusätzliche Entscheidungshilfe dar und werden vorzugsweise bei ehemaligen Vorgesetzten und nicht bei Privatpersonen eingeholt.



Es ist zu beachten, dass Referenzen nur mit dem Einverständnis der Bewerbenden eingeholt werden dürfen (→ siehe Teil C Referenzen). Wenn im Bewerbungsschreiben oder im Lebenslauf Referenzen angegeben werden, gilt dies als Einverständnis. Sind keine Referenzen angegeben, muss das Einverständnis eingeholt werden.

Die Referenzauskünfte müssen sich auf die Arbeit beziehen und sollen vertiefte Informationen zu Aspekten der Selbst- und Sozialkompetenz wie beispielsweise Einsatzbereitschaft, Teamfähigkeit usw. geben.



#### **Instrument** Einholen von Referenzen

Die Schulleitung soll darauf achten, dass die Auskunftsperson weiss, worum es bei der neuen Stelle geht und welche Anforderungskriterien vorausgesetzt bzw. erwünscht sind.

### 3.4 Ungeeignete Personen

Lehrpersonen, deren Name auf der Liste über Lehrpersonen ohne Unterrichtsberechtigung der EDK stehen, dürfen nicht angestellt werden. Einerseits erfolgt ein Eintrag in diese Liste nicht nur infolge sexualstrafrechtlichen Verhaltens. Auch andere Gründe können eine Lehrperson als für das Unterrichten ungeeignet erscheinen lassen. Andererseits können unter Umständen auch bereits verjährte Delikte oder eingestelltes Strafverfahren zu einer Eintragung in die «schwarze Liste» führen. Bei genügender Nachweisbarkeit kann ein Eintrag in die «schwarze Liste» sodann bereits während eines laufenden Strafverfahrens erfolgen, wohingegen der Sonderprivatauszug lediglich Eintragungen aufgrund einer rechtskräftigen Verurteilung enthält. Schliesslich sind in der schwarzen Liste auch Personen erfasst, die der EDK bereits vor der Einführung des Tätigkeits-, Kontakt- und Rayonverbots für verurteilte Sexualstraftäterinnen bzw. Sexualstraftäter und des Sonderprivatauszugs gemeldet worden sind. Entsprechende Anfragen an die EDK können immer gestellt werden. Eine solche Anfrage ist dann dringend zu empfehlen, wenn in einem Bewerbungsdossier oder bei einer Referenzauskunft Fragen offen bleiben. Dann haben die Schulleitungen bzw. Schulpflegen eine Anfrage (Ist xy in der «schwarzen Liste» eingetragen?) in schriftlicher Form an folgende Adresse zu richten: Generalsekretariat EDK, Rechtsdienst, Haus der Kantone, Speichergasse 6, Postfach 660, 3000 Bern 7.

Damit die für den Lehrberuf ungeeigneten Personen erfasst werden können, ist im Schulgesetz eine Meldepflicht verankert (§ 50a). Die Anstellungsbehörde muss dem Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) Lehrpersonen melden, deren persönliche oder fachliche Eignung für das Unterrichten in Frage gestellt ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Lehrpersonen ihre Handlungsfähigkeit verloren haben, sie wegen eines schwerwiegenden Deliktes verurteilt worden sind, wiederholt durch ihr Verhalten die Sicherstellung des ordentlichen Schulbetriebes ernsthaft gefährden oder sie offensichtlich unfähig sind, genügenden Unterricht zu erteilen.

Seit 1. Januar 2015 gibt es die Möglichkeit, von Bewerberinnen und Bewerbern einen Sonderprivatauszug des Bundesamts für Justiz zu verlangen. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin kann den Sonderprivatauszug gegen eine Gebühr von Fr. 20.– online oder bei jeder Filiale der Schweizerischen Post bestellen. Dem Gesuch ist ein von der Anstellungsbehörde ausgefülltes Formular beizulegen. Dieses kann elektronisch heruntergeladen werden ([www.strafregister.admin.ch](http://www.strafregister.admin.ch)). Im Sonderprivatauszug erfasst sind Strafurteile, die ein Berufsverbot, ein Tätigkeitsverbot oder ein Kontakt- und Rayonverbot enthalten, das zum Schutz von Minderjährigen oder anderen besonders schutzbedürftigen Personen erlassen wurde. Bestimmte Sexualstraftaten führen neu zwangsläufig zu einem Tätigkeitsverbot. Während die schwarze Liste der EDK ausschliesslich für Lehrpersonen im schulischen Bereich zur Anwendung gelangt, kann der Sonderprivatauszug auch im ausserschulischen Bereich einverlangt werden. Es handelt sich daher um ein sinnvolles und notwendiges Instrument, um Minderjährige und andere besonders schutzbedürftige Personen vor allem bei der Anstellung von nicht in der schwarzen Liste erfassten Personen, d.h. Nicht-Lehrpersonen (z.B. Schulleiterinnen und Schulleiter, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter, Schulsportleiterinnen und Schulsportleiter) insbesondere besser vor verurteilten Sexualstraftäterinnen bzw. Sexualstraftätern zu schützen.

### 3.5 Auswahl der Lehrperson

Die Protokollbogen der Bewerbungsgespräche können in einem Vergleichsbogen zusammengefasst und einander gegenübergestellt werden. Daraus wird ersichtlich, welche Lehrperson dem Anforderungsprofil dieser Stelle am besten entspricht. Bei gleichwertigen Bewerbenden kann die Gewichtung der einzelnen Anforderungen eine präzisere Beurteilung ermöglichen.



#### **Instrument**

Vergleichsbogen aufgrund des Anforderungsprofils

Die ausgewählte Lehrperson wird kontaktiert und angefragt, ob sie noch Interesse an der Stelle habe. Sobald der Anstellungsvertrag unterschrieben ist, können den anderen Bewerbenden Absagen geschrieben und ihnen die Dossiers zurückgeschickt werden.

### 3.6 Ausstellen des Anstellungsvertrags

Ein Anstellungsvertrag ist grundsätzlich ein verhandelbares Abkommen. Ein Vertrag kommt nur im gegenseitigen Einverständnis zustande, kann also nicht einseitig verfügt werden.

Je nach ausgeschriebener Stelle wird ein entsprechender Vertrag vereinbart und dementsprechend ausgestellt. Die Schulpflege unterschreibt den von der Schulleitung vorbereiteten Vertrag.

Lehrpersonen, die bei ihrer Anstellung nicht über eine für die Funktion massgebende Qualifikation verfügen, wird der Anfangslohn 5% unter dem aus dem jeweiligen Positions- und Erfahrungsanteil errechneten Lohn festgesetzt. Dieser Abzug muss für weitere 4 Jahre fortgeführt werden (§ 9 Abs. 3 Lohndekret Lehrpersonen LDLP).



#### Instrument

Internet-System ALSA «Vertrag erstellen» (vgl. [www.alsa.ag.ch](http://www.alsa.ag.ch))

**Grundsätzlich gibt es vier Arten von Verträgen.**

	Unbefristeter Vertrag	Befristeter Vertrag
Fixer Vertrag	X	X
Rahmenvertrag	X	X

#### *Fixe Verträge*

Diese werden über eine genaue Anzahl von Lektionen ausgestellt.

#### *Rahmenverträge*

Gemäss § 13 Abs. 1 und 2 VALL werden Rahmenverträge bei Funktionen abgeschlossen, die während des Semesters oder von Semester zu Semester von stark schwankenden Unterrichtsverpflichtungen beeinflusst werden und bei denen die Festlegung eines durchschnittlichen Beschäftigungsgrads deshalb von vornherein unmöglich ist (bspw. Instrumentallehrpersonen). Dabei wird ein minimaler und ein maximaler Beschäftigungsgrad definiert. Rahmenverträge können, je nach unterrichteten Lektionen, Lohnschwankungen zur Folge haben.

Die Differenz zwischen dem vom Arbeitgeber beziehungsweise von der Arbeitgeberin garantierten minimalen Beschäftigungsgrad und dem von der Lehrperson zu leistenden maximalen Beschäftigungsgrad darf umgerechnet auf die Unterrichtszeit nicht mehr als 6 Unterrichtslektionen betragen. Ein Mehr an geleistetem Arbeitspensum sollte idealerweise innerhalb von zwei Jahren kompensiert werden. Für schwankende Pensen in diesem Bereich ist kein Änderungsvertrag erforderlich.

#### *Unbefristete Verträge*

Diese sind gemäss § 12 Abs. 1 VALL die Regel. In unbefristeten Verträgen wird eine Probezeit vereinbart. Diese Probezeit umfasst in der Regel den ersten Monat des Anstellungsverhältnisses. Sie kann verkürzt oder auf maximal 3 Monate verlängert werden (vgl. § 10 GAL).

#### *Befristete Verträge*

Diese sind nur in begründeten Fällen zulässig (§ 12 Abs. 2 VALL) bspw.

- bei Stellvertretungen,
- bei der Anstellung von Lehrpersonen, die noch nicht über die erforderliche Qualifikation für die entsprechende Lehrtätigkeit verfügen oder
- wenn erwartet werden muss, dass die betreffende Stelle in der betreffenden Schule mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr über ein Schuljahr hinaus gesichert ist.

Wenn die Laufzeit eines befristeten Vertrages weniger als 3 Monate beträgt, erhält die Lehrperson einen Stundenlohn (ohne Pensionskassenbeiträge).

Gemäss § 3 Abs. 2 GAL kann eine Lehrperson die Umwandlung eines befristeten Anstellungsverhältnisses in ein unbefristetes verlangen, sofern dieses während 5 Jahren ohne Unterbruch bestand und weitergeführt würde. Das Pensum des unbefristeten Anstellungsverhältnisses darf nicht kleiner sein als das während 5 Jahren erteilte Mindestpensum.

### Probezeit

Der erste Monat der Anstellung gilt gemäss § 11 VALL als Probezeit, wobei vereinbart werden kann, auf die Probezeit zu verzichten oder diese auf 3 Monate zu verlängern. Eine Verlängerung der Probezeit wird grundsätzlich empfohlen. Dies gilt insbesondere bei Anstellungsbeginn im August, da in diesem Fall die ersten ein, zwei Wochen in die Schulferien fallen. Eine Verlängerung der Probezeit kann auch nachträglich vereinbart werden. Während der Probezeit kann das Anstellungsverhältnis beidseitig jederzeit mit einer Frist von 7 Tagen gekündigt werden. Auch während der Probezeit gilt, dass die Anstellungsbehörde die Kündigung nur aussprechen darf, wenn sachlich zureichende Gründe vorliegen. Es wird jedoch keine vorgängige Mahnung verlangt. Wie bei jeder Kündigung ist vorgängig das rechtliche Gehör zu gewähren. Bei Unsicherheiten oder Fragezeichen empfiehlt sich ein Probezeitgespräch, das ähnlich wie das 100-Tage-Gespräch oder das Bilanz- und Standortbestimmungsgespräch (→ siehe Teil B Personalführung) aufgebaut ist, wobei allerdings der Fokus bei den Unsicherheiten liegt.

Eine Probezeit kann auch in befristeten Verträgen vorgesehen werden, insbesondere bei längeren befristeten Verträgen (bspw. bei Dauer von einem ganzen Jahr).



### Rechtliche Unterschiede zwischen befristeten und unbefristeten Verträgen

Unbefristeter Vertrag	Befristeter Vertrag
Kündigung ist aufgrund sachlicher Gründe gestützt auf § 11 GAL möglich. Keine Kündigung zur Unzeit.	Keine Kündigung bis zum Ablauf des Vertrags möglich, sofern kein Kündigungsvorbehalt vereinbart wurde (§ 14 lit. d und § 16 VALL).
Lohnfortzahlungsanspruch besteht gemäss Art. 324a OR. (→ siehe Teil C Zusatzinformation Kündigungsschutz).	Lohnfortzahlungsanspruch besteht gemäss Art. 324a OR, jedoch lediglich bis Ablauf des Vertrags.
	Bietet keine Gewähr auf Wiederanstellung

Die Unterschiede wirken sich auf die Kündigungsbestimmungen und auf die Lohnfortzahlung aus.

### **Übertragung von Überstunden und Ausgleich bei Pensenschwankungen**

Gemäss § 38d Abs. 3 VALL dürfen bei einem Beschäftigungsgrad von 100% maximal 300 Überstunden übertragen werden. Das entspricht umgerechnet auf die Unterrichtszeit ungefähr 4 Lektionen. In diesem Rahmen kann die Anstellungsbehörde ohne Änderung des Beschäftigungsgrads im Vergleich zum Normalpensum erhöhte beziehungsweise herabgesetzte Pensen festlegen. Die Schwankungen sind möglichst innerhalb von zwei Jahren zu kompensieren.

#### *Beispiel eines Pensenausgleichs*

Eine Lehrperson hat einen unbefristeten Vertrag über 100% (28 Lektionen), unterrichtet aber in einem Semester 30 Lektionen. Der Lohn wird zu 100% ausbezahlt, die zwei Lektionen «Überpensum» werden in den Pensenausgleich geschrieben und müssen innert zwei Jahren kompensiert werden. So werden bspw. im folgenden Semester zum Lohn von 100% nur 26 Lektionen unterrichtet.

Um diesen Ausgleich zu ermöglichen, werden beide Seiten, Arbeitgebende und Arbeitnehmende, in Pflicht genommen. Es wird empfohlen, mit einem erhöhten Pensum zu beginnen.

### **Ausstellung von Verträgen**

Das Ausstellen von befristeten Verträgen bzw. Rahmenverträgen sowie das Vereinbaren von Pensenausgleich sollte gut durchdacht werden. Einerseits ermöglichen diese der Schule eine gewisse Flexibilität, vor allem bei der Pensenzuteilung von Wahl- bzw. Wahlpflichtfächern. Andererseits müssen die Folgen für die Lehrpersonen (Lohnfortzahlungsansprüche im Falle unverschuldeter Unmöglichkeit der Arbeitsleistung, Kündigungsschutz, Auswirkung auf die Pensionskasse, Anhäufung von Minusstunden bei Pensenausgleich usw.) ebenfalls in Betracht gezogen werden. In der Regel sind unbefristete Verträge auszustellen.



#### **Zusatzinformation**

[Merkblatt Anstellungsverträge für Lehrpersonen an der Volksschule](#)

Mit dem Unterschreiben des Vertrags beginnt die Einführungsphase der Lehrperson.

## 4. Einführung von neuen Lehrpersonen



Die Einführung neuer Lehrpersonen soll einerseits die Bedürfnisse der Lehrpersonen nach Aufnahme im Kollegium, Informationen sowie Sicherheit und Aufbau von Vertrautheit erfüllen. Andererseits sollen die Bedürfnisse der Schule abgedeckt werden, indem die neuen Lehrpersonen mit dem Leitbild, den strategischen Zielen und deren Umsetzungsmassnahmen sowie dem schulinternen Qualitätsmanagement der Schule vertraut gemacht werden.

Bei der Planung der Einführung neuer Lehrpersonen sollen mögliche Reaktionen des Kollegiums in Betracht gezogen werden. Neubesetzungen von Stellen können Ängste und Widerstände bei einzelnen Lehrpersonen oder im Team auslösen, da bestehende Beziehungsnetze neu geknüpft, bestehende Werte und Normen hinterfragt werden oder Konkurrenzgefühle entstehen können. Diese Reaktionen werden verstärkt, wenn die neu angestellte Lehrperson eine geschätzte oder eine entlassene Lehrperson ersetzt.

Die erlebten Schwierigkeiten und die erlebte Unterstützung bestimmen, wie erfolgreich der Einstieg in die Lehrtätigkeit an einer Schule ist. Beide Bereiche kann die Schulleitung in einem gewissen Mass steuern.

Eine umsichtige Personalplanung kann den Einstieg erleichtern, indem beispielsweise neu eintretende Lehrpersonen nicht die schwierigsten, grössten Klassen oder den ungünstigsten Stundenplan erhalten.

Unterstützungsangebote sollen von der Schulleitung so geplant werden, dass die neu eingetretenen Lehrpersonen auf folgenden Ebenen gut betreut werden:

- **Administration**

Lehrpersonen werden in die Organisation der Schule mit ihren Abläufen, Prozessen, Veranstaltungen usw. eingeführt. Die Schulleitung stellt eine Anlauf- und Auskunftsstelle sicher.

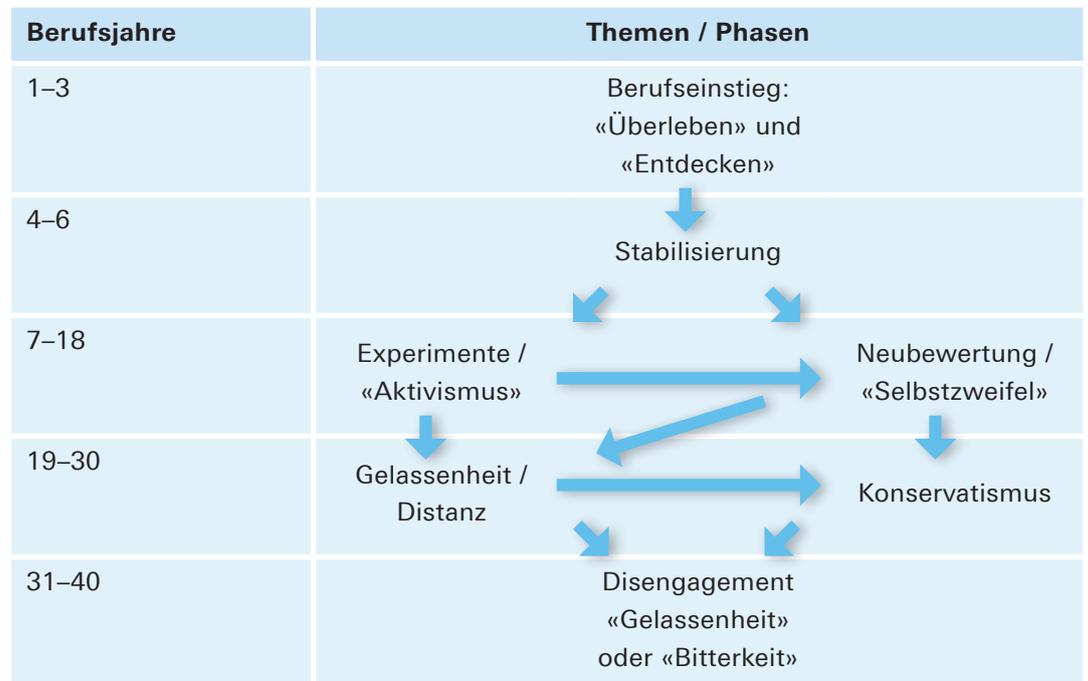
- **Sozialisation**

Lehrpersonen werden in die Schulkultur mit ihren Vorstellungen, Normen, Rechten und Pflichten, Zusammenarbeit usw. eingeführt. Ein sehr wichtiger Aspekt bildet die Aufnahme und Integration ins Kollegium.

- **Pädagogik**

Die Lehrpersonen werden in der Erfüllung ihres Berufsauftrags unterstützt, speziell in Fragen zur Klassenführung, zur Unterrichtsgestaltung, zur Zusammenarbeit mit externen Stellen der Schule.

Hubermann (1991) hat aufgrund einer empirischen Untersuchung einen typischen Verlauf der beruflichen Entwicklung von Lehrpersonen dargestellt. Dieser zeigt auf, dass Junglehrerinnen und Junglehrer oft einen «Praxisschock» erleben. Erst nachdem sie die ersten drei Berufsjahre, die Phase des «Überlebens» und «Entdeckens», durchlaufen haben, tritt eine Stabilisierung ein. Diese jungen Lehrpersonen wünschen in der Regel eine intensivere Betreuung als Lehrpersonen, die an anderen Schulen bereits Erfahrungen gesammelt haben.



Vgl. Hubermann (1991) in E. Terhardt.

## 4.1 Massnahmen zur Einführung von neuen Lehrpersonen

Es ist die Aufgabe der Schulleitungen im Rahmen des schulinternen Qualitätsmanagements, ein auf die Schule zugeschnittenes Konzept zur Einführung neuer Lehrpersonen zu erstellen. Die Massnahmen zur Einführung richten sich nach den bereits bestehenden Gefässen von gegenseitiger Unterstützung und Zusammenarbeit und weisen Schnittstellen mit der Personalentwicklung auf (→ siehe Teil B Personalführung).

Die erlebte Unterstützung ist für eine neu eingetretene Lehrperson sehr wichtig. Die Schulleitung soll in der ersten Zeit kurze, informelle sowie formelle Gespräche suchen, sodass ein direkter Kontakt entstehen kann. Weitere Betreuungsaufgaben kann die Schulleitung an einzelne Lehrpersonen (Patin bzw. Pate) oder an das Team (Stufenteam, Lerngemeinschaft o. ä.) übertragen.



### Instrument

Einführungskonzept für neue Lehrpersonen

Am Anfang jeder Anstellung steht das Einführungsgespräch. Es findet idealerweise vor Schuljahresbeginn statt, sodass die neue Lehrperson im Kollegium und eventuell den künftigen Klassen vorgestellt werden kann. Das Einführungsgespräch soll einen ersten Einblick in die Schule geben.

Damit die Lehrperson nicht mit zu vielen Informationen überhäuft wird, kann beim Einführungsgespräch eine Informationsbroschüre, ein «Wegweiser», «Unsere Schule von A – Z» o. ä. abgegeben werden. Darin sind die gesammelten Informationen über die Schule aufgelistet von

- **A** wie Abwesenheit über
- **P** wie Parkkarte bis
- **Z** wie Ziele



**Instrument**  
Einführungs- und Eintrittsgespräche

Während des Einstellungsgesprächs kann der neuen Lehrperson eine Patin oder ein Pate vorgestellt werden. Diese Betreuungsperson hat ihren Auftrag offiziell von der Schulleitung erhalten und wird von der Schulleitung so ausgewählt, dass sie zur neuen Lehrperson «passt». Der neu eingetretenen Lehrperson ist es freigestellt, das Angebot der Patin oder des Paten zu nutzen.



**Instrument**  
Patensystem

Zusätzlich zur Unterstützung durch eine Person (Patensystem) ist eine Unterstützung in der Gruppe sehr wirksam. Dazu eignet sich eine Kollegiale Beratung / Intervention, in welcher schwierige Unterrichtssituationen besprochen werden (→ siehe Teil B Personalentwicklung).

Je nachdem, wie sich die Lehrperson eingelebt und eingearbeitet hat, können verschiedene Gespräche durchgeführt werden, in welchen die Eigen- und die Fremdeinschätzung bezüglich der Befindlichkeit und der Arbeit der Lehrperson besprochen werden. Weiter können erste Eindrücke der Schule thematisiert werden. Diese Eindrücke können wertvolle Hinweise auf Schwachstellen der Institution Schule geben.



**Instrument**  
100-Tage-Gespräch



**Instrument**  
Standortbestimmungsgespräch (→ siehe Teil B)

Anschliessend an das 100-Tage-Gespräch kann die Schulleitung den Prozess der Personalgewinnung anhand folgender Fragen kritisch hinterfragen

- Bewährt sich die neue Lehrperson?
- Stimmen die aus dem Auswahlverfahren gewonnenen Eindrücke mit den aktuellen Eindrücken überein?
- Wurden die richtigen Fragen gestellt?
- Wurden die wichtigen Bereiche erfragt?
- Sind die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil tauglich?
- ...

Anhand der Antworten kann das Vorgehen der Personalgewinnung bei Bedarf optimiert werden.

Je nach Lehrperson und Situation geht die Einführungsphase früher oder später in die eigentliche Personalführung über.

## 5. Literatur

- Beck, R. & Schwarz, G.:  
**Personalentwicklung. Führen – Fördern – Fordern. Strategien – Tools – Materialien.**  
Augsburg: Ziel, 2004
- Buhren, C. & Rolff, H.:  
**Personalentwicklung in Schulen.**  
Weinheim, Basel: Beltz, 2002
- Bruppacher, M. & Lüscher, J.:  
**Gesucht: Schulleitung. Ein Dossier für Schulbehörden zur Suche, Auswahl und Anstellung von Personal für die Schulleitung.**  
Aarau: Fachhochschule Aargau, Pädagogische Hochschule, Institut Schule & Weiterbildung, 2005
- Fuhrer, F.:  
**Mitarbeiter führen. Grundlagen und Impulse aus der Praxis.**  
Altstätten: Tobler, 2001
- Häusermann, P.:  
**Arbeitszeugnisse – wahr, klar und fair.**  
Zürich: SPEKTRAMedia, 2003
- Hermann, M. & Pifko, C.:  
**Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis.**  
Zürich: Compendio, 2002
- Hilb, M.:  
**Integriertes Personalmanagement. Ziele – Strategien – Instrumente.**  
Neuwied: Luchterhand, 2004

- Hubermann, M.:  
**Der berufliche Lebenszyklus von Lehrern:  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.**  
In E. Terhart (Hrsg.), Unterrichten als Beruf. Neuere amerikanische und englische  
Arbeiten zur Berufskultur und Berufsbiographie von Lehrerinnen und Lehrern  
(S. 249–267).  
Köln, Wien: Böhlau-Verlag, 1991
  
- Riesen, M.:  
**Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Bildungsorganisationen.**  
Luzern, Zürich: AEB Akademie für Erwachsenenbildung, 1999
  
- Steiger, T. & Lippmann, E.:  
**Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte.**  
Berlin, Heidelberg: Springer, 2003
  
- Thom, N. & Ritz, A.:  
**Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor.**  
Wiesbaden: Gabler, 2000
  
- Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS):  
**Der Berufsauftrag der Lehrerinnen und Lehrer**  
[www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Informationen des Kantons > Organisation & Struktur:  
Schulführung, Personalführung, Personaleinsatz
  
- Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung  
**Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement  
an der Aargauer Volksschule**  
[www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch), Januar 2008
  
- Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung  
**Bewertungsraster zur Schulführung an der Aargauer Volksschule**  
[www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch), Januar 2008
  
- **Instrument Internet-System ALSA**  
vgl. [www.alsa.ag.ch](http://www.alsa.ag.ch)



## A Personalgewinnung – Zusatzinformationen



# Merkblatt Anstellungsverträge für Lehrpersonen an der Volksschule

## 1. Unbefristeter Anstellungsvertrag

Anstellungen von Lehrpersonen sind in der Regel als unbefristete Anstellungsverhältnisse zu vereinbaren (§ 12 Abs. 1 der Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen [VALL] vom 13. Oktober 2004). Der unbefristete Vertrag kann auch dann zur Anwendung gelangen, wenn die entsprechende Abteilung nur für eine Zeitdauer von einem Schuljahr sichergestellt ist. Wird die Stelle im darauf folgenden Jahr aus organisatorischen oder wirtschaftlichen Gründen aufgehoben und kann der Lehrperson keine andere zumutbare und ihren Fähigkeiten entsprechende Stelle angeboten werden, ist ihr unter Einhaltung der gesetzlichen Fristen zu kündigen. Es ist zur Einhaltung der bewilligten Ressourcen nicht zwingend, dass derjenigen Lehrperson gekündigt werden muss, welche die aufzuhebende Stelle innehat. Die Anstellungsbehörde wird unter Abwägung aller Umstände entscheiden müssen, welche Verträge sie aus welchen Gründen kündigt.

Der unbefristete Anstellungsvertrag gibt den angestellten Lehrpersonen die Sicherheit des Rechtsschutzes und bringt ihnen die gebührende Wertschätzung entgegen.

## 2. Befristeter Anstellungsvertrag

Gemäss § 12 Abs. 2 VALL ist die Befristung eines Vertrags und dessen Verlängerung nur in begründeten Fällen zulässig. Namentlich sind dies die folgenden Gründe:

- bei Stellvertretungen,
- bei der Anstellung von Lehrpersonen, die noch nicht über die erforderliche Qualifikation für die entsprechende Lehrtätigkeit verfügen,
- wenn erwartet werden muss, dass die betreffende Stelle in der betreffenden Schule mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr über ein Schuljahr hinaus gesichert ist.

Kein Grund für einen befristeten Vertrag ist mangelnde Erfahrung einer Lehrperson. In diesem Fall empfiehlt sich eine verlängerte Probezeit.

Der befristete Vertrag darf nicht als disziplinarische Massnahme oder zur Umgehung der Begründungspflicht bei einer sich abzeichnenden Vertragsauflösung verwendet werden.

## 3. Rahmenvertrag

Gemäss § 13 Abs. 1 und 2 VALL werden Rahmenverträge bei Funktionen abgeschlossen, die während des Semesters oder von Semester zu Semester von stark schwankenden Unterrichtsverpflichtungen beeinflusst werden und bei denen die Festlegung eines durchschnittlichen Beschäftigungsgrads deshalb von vornherein unmöglich ist (bspw. Instrumentallehrpersonen). Dabei wird ein minimaler und ein maximaler Beschäftigungsgrad definiert. Rahmenverträge können, je nach unterrichteten Lektionen, Lohnschwankungen zur Folge haben.

Die Differenz zwischen dem vom Arbeitgeber beziehungsweise von der Arbeitgeberin garantierten minimalen Beschäftigungsgrad und dem von der Lehrperson zu leistenden maximalen Beschäftigungsgrad darf umgerechnet auf die Unterrichtszeit nicht mehr als 6 Unterrichtslektionen betragen. Ein Mehr an geleistetem Arbeitspensum sollte idealerweise innerhalb von zwei Jahren kompensiert werden. Für schwankende Pensen in diesem Bereich ist kein Änderungsvertrag erforderlich.



# A Personalgewinnung – Instrumente



## Ablauf quantitativer Planung für das kommende Schuljahr

Die quantitative Planung hat Einfluss auf die Personalsuche bzw. auf die Personaltrennung und kann wie folgt aussehen:

Wann	Was	Bemerkung
<b>November / Dezember</b>	Erste Übersicht der Prognosezahlen der Schülerinnen und Schüler: – Kindergarteneintritte – Primarschuleintritte – Übertritte Mittelstufe–Oberstufe – Übertritte aus Privatschulen – ...	Einschätzen: Abweichungen zum Bisherigen? – Klassen eröffnen – Klassen aufheben – kurzfristige Schulraummassnahmen nötig
<b>Dezember / Januar</b>	Absichten der Lehrpersonen aufnehmen durch MAG oder Fragebogen: – Stellenwechsel – Urlaub – Pensenreduktionswünsche – Pensenerhöhungswünsche – grössere Weiterbildungsvorhaben (Folgen: → Absenzen, evtl. spätere Kündigung, anderer Einsatz in der Schule ...) – Stufenwechsel – Funktionswechsel – Anstehende Pensionierungen – ...	
<b>Januar / Februar</b>	Provisorischen Stellenplan erstellen: – Prognosezahlen und Absichten der Lehrpersonen vergleichen – Klassen und Pensen provisorisch zuteilen	Einschätzen: – Stellen → Pensenbeantragung vorbereiten <sup>4</sup> – Eingaben an BKS im 1. Quartal – Pensenbewilligungen Formulare 131-172 (Grundausstattung und Lerngruppen)  Überschuss an Lehrpersonen: – Lösungsmöglichkeiten abklären – Möglichkeit von freiwilligen Pensenreduktionen abklären – Personaltrennungsmassnahmen vorbereiten  Manko an Lehrpersonen: qualitative Personalplanung und Personalsuche vorbereiten
<b>Februar / März</b>	Klassenplanung / Personalplanung an aktuelle Zahlen anpassen  Abteilungen und Pensen bewilligen lassen Pensenreduktionsmassnahmen vorbereiten bzw. Lösungen suchen  Klassenplanung / Personalplanung mit Lehrpersonen besprechen (einzeln und/oder im Kollegium)	Sobald Zahlen definitiv: – Abteilungen und Pensen im BKS beantragen – Nach Bewilligung Pensen ausschreiben: – Internet – Schulblatt – evtl. Tageszeitung – amtliches Publikationsorgan der Gemeinde – ... – Personaltrennungsmassnahmen einleiten: – evtl. Änderungsvertrag – Stelle in anderem Schulkreis anbieten – ähnliche Stelle anbieten – Jobsharing – Kündigung (bis 30. April) – ...

<sup>4</sup> Bei der Pensenmeldung zuhanden des Personaldienstes Lehrpersonen gilt mit ALSA Folgendes: Alle Pensenmeldungen für das kommende Schuljahr sind bis spätestens 10. Juli jeweils einzugeben (zumindest eine provisorische Erstversion, die später angepasst werden kann). Ansonsten wird die Juli-Lohnzahlung der Lehrpersonen nicht korrekt erfolgen: Ist kein Penum ab August des neuen Schuljahres gemeldet, wird der 13. Monatslohn anteilmässig ausbezahlt und im August wieder zurückgefordert.

## Erfassung der Anzahl Kinder bzw. der Schülerzahlen

Grundsätzlich wird dasselbe Zahlenmaterial verschieden dargestellt, damit die entsprechenden Tendenzen besser abgeleitet werden können.

### Erfassen der Anzahl Kinder

In diesem Beispiel wurde im Jahre 2004 mit dem Erfassen der Schülerzahlen begonnen. Das Erfassen der Anzahl Kinder in einer Gemeinde bedingt eine Zusammenarbeit mit der Einwohnerkontrolle der Gemeinden. Diese sollten die benötigten Zahlen zur Verfügung stellen. Anhand der Zahlen der Kinder im Vorschulalter lässt sich eine Tendenz der künftigen Schülerzahlen ableiten.

Schulstufe	Alter / Jahr	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
	0	17	15	17	15	14	12	13	9	8	6		
	1	20	16	15	17	15	14	12	13	9	9		
	2	26	21	16	14	17	16	14	11	13	8		
	3	24	24	21	16	15	18	16	15	11	12		
	4		23	25	21	17	15	18	16	15	11		
KG	5			23	26	22	17	15	18	16	15		
KG	6				24	26	22	16	16	17	16		
1. Primar	7					25	27	21	15	16	16		
2. Primar	8						25	26	19	15	15		
3. Primar	9							25	27	20	16		
4. Primar	10								25	26	20		
5. Primar	11									26	25		
6. Primar	12									27	25		

### Erfassen der Schülerzahlen

Die Schülerzahlen sind nur aussagekräftig, wenn Mutationen laufend aufgenommen werden.

Jahr	K-Garten		1. Primar		2. Primar		3. Primar		4. Primar		5. Primar	
	Anzahl	Stellen%	Anzahl	Stellen%	Anzahl	Stellen%	Anzahl	Stellen%	Anzahl	Stellen%	Anzahl	Stellen%
2010	15/16		21		26		25					
2011	18/16		15		19		27		25			
2012	16/17		16		15		20		26		26	
2013	15/16		16		15		16		20		25	
2014												
2015												

Anzahl = Schülerzahlen

Stellen% = Anzahl bewilligter Lektionen bzw. Stellenprozente

## Erhebung der Absichten und Wünsche der Lehrpersonen für das kommende Schuljahr

Blatt 1 von 2

Für die Planung des kommenden Schuljahres sind wir auf deine Angaben angewiesen und bitten dich, die folgenden Punkte auszufüllen und bis \_\_\_\_\_ zu retournieren.  
Besten Dank für deine Mitarbeit.

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Stufe, Funktion \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

### Absicht / Wunsch für das kommende Schuljahr

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Keine Änderung                  | <input type="checkbox"/> Stellenwechsel   |
| <input type="checkbox"/> Urlaub                          | <input type="checkbox"/> Stufenwechsel    |
| <input type="checkbox"/> Pensensreduktion                | <input type="checkbox"/> Funktionswechsel |
| <input type="checkbox"/> Pensenerhöhung                  | <input type="checkbox"/> _____            |
| <input type="checkbox"/> Grössere Weiterbildungsvorhaben |   |

(Folgen wie  Absenzen,  evtl. spätere Kündigung,  anderer Einsatz an unserer Schule,

\_\_\_\_\_ )

### Pensum aktuelles Schuljahr

Anzahl Lektionen: \_\_\_\_\_

Fächer: \_\_\_\_\_

### Gewünschtes Pensum kommendes Schuljahr

- Keine Änderung**

Um flexibler planen zu können:

Welche Fächer würdest du im Abtausch unterrichten?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welche Fächer würdest du unter keinen Umständen im Abtausch übernehmen?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Erhebung der Absichten und Wünsche der Lehrpersonen für das kommende Schuljahr

**Pensenerhöhung**

Anzahl Lektionen:                      optimal:                      minimal:                      maximal:

Gewünschte Fächer:

---

---

**Pensenreduktion**

Anzahl Lektionen:                      optimal:                      minimal:                      maximal:

Fächer, die abgegeben werden möchten:

---

---

## Absicht / Wunsch für die nächsten Jahre

wie aktuelles Jahr

wie kommendes Jahr

neu:

---

---

---

---

## Ich wünsche ein Gespräch mit der Schulleitung

Ja

Nein

Bemerkungen:

---

---

---

---

Ort, Datum

Unterschrift

## Übersichtsblatt Kompetenzen / Qualifikationen der Lehrpersonen

Lehr- personen \ Quali- fikation	Grund- ausbildung	Werken	Bildnerisches Gestalten	Musik	Informatik	Fremd- sprachen	Mediation	Selbst- kompetenz	Sozial- kompetenz
R. Meier	Q	Q	B	K		Franz. ++	Q		
P. Lang	Q	B		Q	Q				
S. Widmer	Q	I	B		Q	Englisch +	I		
I. Müller	Q		K		Q	Alba- nisch ±			

## Legende

- Q Qualifikation
- B spezielle Begabung und Interesse am Fach
- I ausgeprägtes Interesse am Fach
- K kein Interesse am Fach
- ± Grundkenntnisse
- + gute Kenntnisse
- ++ sehr gute Kenntnisse

## Stellenbeschreibung (Grundlage: Berufsauftrag)

Eine Stellenbeschreibung enthält in der Regel folgende Elemente und kann wie folgt formuliert werden:

Elemente	Beispiel
<b>1. Bezeichnung der Stelle</b>	Primarlehrperson
<b>2. Position / Funktion Stellenumfang</b>	Klassenlehrperson an der Mittelstufe 100% (gemäss Anstellungsvertrag)
<b>3. Abteilung</b>	Schulhaus 1, Primarschule Musterlingen
<b>4. Stelleninhaberin, Stelleninhaber</b>	Frau Andrea Muster
<b>5. Vorgesetzte/r</b>	Schulleitung bzw. Schulhausleitung
<b>6. Unterstellte Stellen</b>	–
<b>7. Ziele der Stelle</b>	Bildung, Förderung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler, Entwicklung und Sicherung der Schulqualität sowie Zusammenarbeit mit schulhausinternen und externen Stellen
<b>8. Aufgaben / Tätigkeiten der Stelle (gemäss § 24 GAL, § 36 VALL resp. Berufsauftrag der Lehrerinnen und Lehrer)</b>	<p><b>Unterricht und Klasse – Berufsfeld (BF) I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterrichten und Erziehen</li> <li>– Planen, Vor- und Nachbereiten des Unterrichts</li> <li>– Entwickeln und Evaluieren des Unterrichts</li> <li>– Durchführen der organisatorischen und administrativen Aufträge im Zusammenhang mit der Klasse</li> <li>– Planen und Durchführen von Klassenveranstaltungen</li> <li>– Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit</li> <li>– Beurteilen</li> </ul> <p><b>Schülerinnen und Schüler – BF II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beraten und Betreuen</li> <li>– Zusammenarbeit mit den Eltern</li> <li>– Zusammenarbeit mit schülerinnen- und schülerbezogenen Fachpersonen</li> </ul> <p><b>Lehrpersonen – BF III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflektieren und Evaluieren der eigenen Tätigkeit</li> <li>– Individuelle Weiterbildung</li> <li>– Zusammenarbeit stufenübergreifend und in Fachteams</li> </ul> <p><b>Schule – BF IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitwirken am Gestalten, Entwickeln und Evaluieren der Schule</li> <li>– Schulinterne Weiterbildung</li> <li>– Zusammenarbeit im Kollegium</li> <li>– Organisieren von Schulanlässen</li> </ul>
<b>9. Generelle Anforderungen</b>	Die Lehrpersonen der Primarschule Musterlingen verfügen über die Grundausbildung. Sie identifizieren sich mit dem Profil der Schule Musterlingen und setzen sich für das Wohl der Schülerinnen und Schüler dieser Schule ein. Sie sind offen für Veränderungen, tragen die Schulentwicklung mit und bilden sich regelmässig weiter.
<b>10. Spezielle Anforderungen</b>	Siehe Anforderungsprofil
<b>11. Kompetenzen und Verantwortung (Rechte und Pflichten)</b>	Selbstständiges Ausführen der Aufgaben aufgrund des Schulgesetzes, GAL und VALL.
<b>12. Erstellungsdatum</b>	1. August ...

Diese Stellenbeschreibung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann bei Bedarf, insbesondere auf Grund veränderter kantonaler Regelungen, angepasst werden.

# Anforderungsprofil

Blatt 1 von 2

## Vorbereitung zur Erstellung eines Anforderungsprofils

Die Antworten zu folgenden Fragen ermöglichen das Erstellen eines spezifischen Anforderungsprofils.

	Gegenwart	Zukunft
<b>Ebene Schule</b>	<p>Was zeichnet uns aus? Wir haben ein Gewaltpräventionskonzept. Wir sind eine IHP-Schule (integrative Schulungsform).</p> <p>Welche Schwächen, Defizite, Lücken haben wir zurzeit? Die Streitschlichtenden brauchen mehr Know-how fremder Kulturen. Das Informatik-Know-how ist unterdotiert. Wir haben wenige Lehrpersonen mit musischen Begabungen.</p>	<p>Welche Vision von Schule haben wir? Wir wollen eine friedliche Schule. Wir wollen die Integration leben und weiterentwickeln. Wir wollen unsere Schule ans Internet anschliessen.</p> <p>Auf welche Ziele wollen wir uns in nächster Zeit konzentrieren? Die Integration soll gefestigt und weiterentwickelt werden. Die Informatik soll gefördert werden.</p>
<b>Ebene Schulteam</b>	<p>Wie sieht die Zusammensetzung des Schulteams aus? (Geschlecht, Alter, Denkweise und Lernstile, Qualifikationen, Ressourcen ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Klassenlehrpersonen: 4 weiblich, 2 männlich</li> <li>3 Junglehrpersonen</li> <li>2 Lehrpersonen mit viel Erfahrung</li> <li>– Schulische Heilpädagogin</li> <li>– Jobsharing, Teamteaching</li> <li>– mehrheitlich eher zurückhaltende, überlegte Personen, wenig Reisser oder Macher, homogenes Team</li> <li>– Fachlehrpersonen: 6 weiblich, 2 männlich</li> </ul>	<p>Wie wird sich die Zusammensetzung des Schulteams in nächster Zeit verändern? Pensionierung einer Klassenlehrerin mit Informatik-Know-how steht im kommenden Schuljahr an. Eine Junglehrperson möchte sich in den nächsten Jahren weiterbilden.</p>
<b>Ebene Unterricht</b>	<p>Für welche Klasse, Stufe, Unterrichts- und Erziehungsaufgaben brauchen wir jemanden? Für Mittelstufe Übernahme von Stunden / Aufgaben im Informatikbereich, evtl. im musischen Bereich.</p>	<p>Wie wird sich der Unterrichts- und Erziehungsauftrag an unserer Schule entwickeln? Es wird mehr Ausländerkinder geben, was mehr Integrationsaufgaben und einen individualisierenden Unterrichtsstil bedeutet. Die Betreuungsangebote müssen überdacht und evtl. erweitert werden.</p>

Vgl. Riesen (1999).

# Anforderungsprofil

Blatt 2 von 2

Aufgrund der Überlegungen zur Gegenwart und zur Zukunft der Schule kann folgendes individuelle Anforderungsprofil erstellt werden.

Zu besetzende Stelle

Eintrittsdatum

Kompetenzbereiche	Absolut erforderliche Anforderungen (Must)	Erwünschte Anforderungen (Nice to have)
<b>Fachkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entsprechende Primarlehrpersonen-ausbildung*</li> <li>– Eine der erwünschten Anforderungen (Informatikkenntnisse, musische Begabung, Kenntnis fremder Kulturen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informatikausbildung</li> <li>– Musische Ausbildung / Begabung</li> <li>– Kenntnis fremder Kulturen, Fremdsprachen, vorzugsweise Türkisch, evtl. Serbisch, Kroatisch</li> </ul>
<b>Methodenkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Individualisierender und differenzierender Unterricht</li> </ul>	
<b>Sozialkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Heilpädagogin, Schulpsychologischem Dienst, Eltern usw.</li> <li>– Konfliktfähigkeit</li> <li>– Teamfähigkeit*</li> <li>– Offene, transparente Kommunikation</li> <li>– Lernbereitschaft</li> <li>– Regelmässiges Weiterbilden im Team und individuell*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toleranz, Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen</li> <li>– Vermittlungsgeschick</li> </ul>
<b>Selbstkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identifikation mit dem Profil der Schule*</li> <li>– Identifikation mit den Grundsätzen der ISF-Schule</li> <li>– Einsatzbereitschaft*</li> <li>– Vertretung der Schule gegen aussen</li> <li>– Offen für Veränderungen*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Machertyp</li> </ul>
<b>Arbeitsverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grosser Einsatz für das Wohl der Schülerinnen und Schüler*</li> <li>– Übernahme von Nebenaufgaben/Ämtern</li> <li>– Mitorganisation und Durchführung von Schul-anlässen (Feste, Lager, usw.)*</li> <li>– Belastbarkeit</li> <li>– Mittragen der Team- und Qualitätsentwicklung*</li> <li>– Erarbeiten und Umsetzen gemeinsamer Zielsetzungen und pädagogischer Grundsätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ruhiges Agieren unter Stress</li> </ul>

\* Generelle Anforderungen aus der Stellenbeschreibung

## Verfassen eines Stelleninserates

Blatt 1 von 2

Stelleninserate sind immer auch eine Visitenkarte einer Schule und haben Wirkung auf die Öffentlichkeit. Auf Floskeln soll verzichtet werden. Der Inhalt, die gestalterischen und die formalen Aspekte können mit Hilfe der Checkliste sowie der beiden «Zauberformeln» AIDA und GIULIO formuliert werden.

### Inhaltliche Checkliste

Die Punkte der Checkliste stellen eine Orientierungshilfe dar, damit keine wichtigen Informationen vergessen gehen. Diese sollten nicht einfach aufgezählt, sondern in einen ansprechenden Text umformuliert werden.

Inhalte		Beispiele
<b>Schule</b>	Wir sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kleine Landschule</li> <li>– Kreisschule</li> <li>– Schule mit altersdurchmischtem Lernen (AdL)</li> <li>– Tagesschule</li> <li>– zentrale Lage</li> <li>– IHP-Schule</li> <li>– ...</li> </ul>
<b>Funktion</b>	Wir suchen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Primarlehrperson</li> <li>– Sekundarlehrperson</li> <li>– Fachlehrperson für ...</li> <li>– Primarlehrerin mit heilpädagogischer Zusatzausbildung</li> <li>– ...</li> </ul>
<b>Stelle</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pensum</li> <li>– Arbeitsbeginn</li> <li>– ...</li> </ul>
<b>Anforderungen</b>	Wir erwarten (Absolut erforderliche und erwünschte Anforderungen des Anforderungsprofils)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– entsprechende Ausbildung</li> <li>– Weiterbildung Informatik</li> <li>– Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen</li> <li>– Konfliktfähigkeit</li> <li>– Vermittlungsgeschick</li> <li>– ...</li> </ul>
<b>Anreiz</b>	Wir bieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lohn gemäss kantonalem Dekret</li> <li>– vernetzte Klassenzimmer</li> <li>– professionelle Schulleitung</li> <li>– aufgeschlossenes, innovatives Team</li> <li>– Supervision</li> <li>– ...</li> </ul>
<b>Bewerbungsmodalität</b>	Ihre Bewerbung richten Sie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– per Mail</li> <li>– via Chiffre</li> <li>– mit vollständigen Bewerbungsunterlagen bis am 20. März ...</li> <li>– an Ansprechperson</li> <li>– an Schulleitung</li> <li>– an Schulpflege</li> <li>– ...</li> </ul>

## Verfassen eines Stelleninserates

Blatt 2 von 2

### AIDA-Formel

Die AIDA-Formel hilft, das Inserat ansprechend zu gestalten. Dabei sollte beachtet werden, dass die Gestaltung des Inserates zur Schule passt.

<b>A</b>	<b>Aufmerksamkeit</b> (attention)	Das Inserat soll auffallen (Reizwort, Spruch, Farbe, Logo ...),
<b>I</b>	<b>Interesse</b> (interest)	Interesse wecken, neugierig machen,
<b>D</b>	<b>Drang, Wunsch</b> (desire)	Wünsche wecken,
<b>A</b>	<b>Aktion</b> (action)	zur Bewerbung bringen, Handlung auslösen.

### GIULIO-Formel

Mit der GIULIO-Formel werden die formalen Aspekte des Inserates beachtet.

<b>G</b>	<b>Glaubwürdigkeit</b>	Der Inhalt muss ehrlich sein.
<b>I</b>	<b>Information</b>	Es soll ausgewogen informiert werden.
<b>U</b>	<b>Unverwechselbarkeit</b>	Die Inserate einer Schule evtl. Gemeinde sollen einheitlich sein.
<b>L</b>	<b>Lesbarkeit</b>	Es soll verständlich formuliert sein.
<b>I</b>	<b>Identität</b>	Der Bezug zur Schule sollte vorhanden sein.
<b>O</b>	<b>Optik</b>	Die Grösse und Gestaltung sollen ansprechen.

In Anlehnung an Hermann und Pifko (2002).



## Analyse der Bewerbungsunterlagen

Blatt 1 von 2

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen ergibt vor allem Informationen über den beruflichen Werdegang der Bewerbenden. Die Aussage dieser Informationen kann erhöht werden, wenn einzelne Elemente wie beispielsweise Zeugnisse, Ausbildungserfolge und Arbeitsleistungen in Zusammenhang gesetzt werden.

Die Erkenntnisse, Schlüsse oder Unklarheiten aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen können im Bewerbungsgespräch thematisiert werden.

Die Bewerbungsunterlagen können anhand folgender Aspekte genauer untersucht werden:

Die Bewerbungsunterlagen	Bewertung			Bemerkungen
	+	±	-	
sind generell				
vollständig				
übersichtlich				
angemessen				
ansprechend				
...				
Das Bewerbungsschreiben	+	±	-	Bemerkungen
enthält inhaltlich				
den Bezug auf die Stellenausschreibung				
die wichtigsten Informationen über die Bewerberin, den Bewerber				
die Motive für die Bewerbung				
....				
ist formal				
klar, übersichtlich, logisch gegliedert				
sprachlich korrekt				
argumentativ überzeugend				
...				
ist sprachlich-stilistisch				
einheitlich, flüssig				
differenziert				
verständlich				
...				

## Analyse der Bewerbungsunterlagen

Blatt 2 von 2

Der Lebenslauf	+	±	-	Bemerkungen
enthält				
vollständige Personalien				
schulische Ausbildung				
berufliche Ausbildung				
Diplome, Auszeichnungen				
Weiterbildung				
berufliche Tätigkeit				
berufliche Fähigkeiten				
berufliche Erfahrung				
...				
gibt Aufschluss über				
Herkunft, soziales Umfeld				
Entwicklung der Persönlichkeit				
Grundhaltung, Werte, Leitmotive				
Arbeitsplatzwechsel				
Kontinuität, Beständigkeit, Zeitlücken				
Erfahrung				
...				
Die Ausbildungszeugnisse	+	±	-	Bemerkungen
geben Auskunft über				
Fachwissen				
berufliche Weiterbildung und Entwicklung				
Prognose für Weiterentwicklung				
...				
Die Arbeitszeugnisse	+	±	-	Bemerkungen
werden analysiert bezüglich				
Gemeinsamkeiten der Zeugnisse				
Übereinstimmung der Aussagen des Arbeitszeugnisses mit den persönlichen Aussagen der Bewerbenden bezüglich Sozial- und Selbstkompetenz				
Arbeitsaufgaben				
Arbeitsleistung				
Gründe für Stellenwechsel				
...				
Das Einholen von Referenzen	+	±	-	Bemerkungen
ist geklärt.				
Das Einverständnis ist vorhanden.				
...				
Das Portfolio	+	±	-	Bemerkungen
belegt				
Weiterbildung				
Umsetzung der Weiterbildung				
...				

## Leitfaden Bewerbungsgespräch

Blatt 1 von 2

In der Regel bereitet die Schulleitung den Gesprächsleitfaden mit den entsprechenden Fragen anhand des Anforderungsprofils vor und führt durch die Bewerbungsgespräche. Die Vertretung der Schulpflege und evtl. des Kollegiums übernehmen Beobachtungs- und Protokollierungsaufgaben.

Das Bewerbungsgespräch verläuft in der Regel in 6 Phasen. Diese können durch verschiedene Fragearten gestaltet werden. Damit der Zeitrahmen des Gesprächs eingehalten werden kann, ist es sinnvoll, zuerst die Fragen zu den wichtigsten Anforderungen zu stellen. Die Fragen zur Phase 4, «Abfragen der Anforderungen», beziehen sich auf das «Beispiel eines Anforderungsprofils».

Der Leitfaden ist eine Ideensammlung. Er eignet sich, um kurze Notizen zu den relevanten, ausgewählten Punkten während des Gesprächs aufzuschreiben.

Phasen	Beobachtungen	Bemerkungen
<b>1. Kontakt herstellen</b> Die Schulleitung stellt allgemeine Fragen, um eine entspannte Situation herzustellen. – Haben Sie unser Schulhaus gut gefunden? – Kennen Sie die Gegend? – ...	Wie geben sich die Bewerbenden? Wie ist der spontane Eindruck? (locker, gespannt, nervös, selbstbewusst ...) Wie nimmt diese Person Kontakt auf?	
<b>2. Schule und Stelle beschreiben</b> Die Schulleitung stellt die Schule und die Stelle kurz vor. – Kurzer Abriss der «Geschichte der Schule» – Leitbild, Visionen – Organigramm, Zahlen, Fakten zur Schule – Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil der Stelle – ...	Sind die Bewerbenden gelöst? Zeigen sie Interesse? Hören sie passiv zu oder werden sie bereits aktiv? Werden bereits Fragen gestellt? Welche Kenntnisse haben sie bereits von der Schule?	
<b>3. Präsentation der Lehrperson</b> Die Lehrperson stellt sich als Individuum und als Lehrperson vor. Anschlussfragen aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen können gestellt werden. – Erzählen Sie uns bitte drei Ereignisse in Ihrem Leben, die Sie nachhaltig beeinflussen bzw. Ihr Leben beeinflusst haben. – Was hat Sie bewogen, Lehrerin bzw. Lehrer zu werden? – Wie stellen Sie sich die ideale Schule vor? – Könnten Sie uns Ihren Unterrichtsstil beschreiben? – Welches sind Ihre wichtigsten Ziele / Anliegen? – Sie waren einmal ein Jahr lang nicht berufstätig waren. Können Sie dazu etwas sagen? – ...	Welche Themenbereiche, Situationen werden beschrieben? Mit welchen Emotionen werden diese Situationen erzählt? Wie präsentiert sich die bewerbende Lehrperson? Wie wirkt die Person? (natürlich, autoritär, verträumt, hilflos ...) Wie drückt sich die Lehrperson aus? Welche Ideen, Werte vertritt die Lehrperson? Welche Stärken bzw. Schwächen beschreibt sie?	

## Leitfaden Bewerbungsgespräch

Blatt 2 von 2

Phasen	Beobachtungen	Bemerkungen
<b>4. Abfragen der Anforderungen</b>		
<p><b>Dreiecksfragen</b> Das ausführliche Erörtern erlebter Situationen gibt am ehesten Aufschluss, wie eine Person ist und in Zukunft handeln wird. Durch Dreiecksfragen kann vergangenes Verhalten und Handeln zu den erforderlichen und erwünschten Anforderungskriterien erfragt werden.</p>	<p>Entsprechen die Beschreibungen den geforderten Anforderungen? Würden diese Vorgehensweisen eine Bereicherung für das Kollegium darstellen? Entsprechen die beschriebenen Handlungen der Grundhaltung der Schule? Erscheinen die Beschreibungen realistisch? Wie erzählen die Bewerbenden? (präzise, anschaulich, ausführlich, überzeugend ...)</p>	
<p><b>Was? Wie? Ergebnis?</b> Frage nach der Situation, in der das erforderliche Verhalten gezeigt wurde, nach dem Vorgehen und der Auswirkung.</p> <p>Beschreiben Sie eine konkrete Situation, in der Sie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– einen Konflikt hatten</li> <li>– etwas organisieren mussten</li> <li>– im Kollegium eine Idee durchsetzen wollten</li> <li>– ein schwieriges Gespräch führen mussten</li> <li>– sich zu einer Weiterbildung entschlossen hatten</li> <li>– in einer verfahrenen Situation vermitteln mussten</li> <li>– Ihre Teamfähigkeit gefordert war</li> <li>– an Ihre Grenzen stiessen</li> <li>– etwas vertreten mussten, das nicht Ihrer Überzeugung entsprach</li> <li>– ...</li> </ul>	<p><b>Anforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konfliktfähigkeit</li> <li>– Organisationsfähigkeit</li> <li>– Durchsetzungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit</li> <li>– Empathie, Kooperation</li> <li>– Weiterbildung, offen für Veränderungen</li> <li>– Vermittlungsgeschick, Gesprächsführung</li> <li>– Teamfähigkeit</li> <li>– Belastbarkeit</li> <li>– Loyalität, Integrität</li> </ul>	
<p><b>Szenariofragen</b> Problemlösestrategien und Geistesgegenwart können durch verschiedenste Szenariofragen erfasst werden.</p> <p>Wie reagieren Sie, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sich eine Schlägerei anbahnt?</li> <li>– eine Familie ihren Sohn nicht ins Klassenlager reisen lassen will?</li> <li>– ein Kind eine Aufgabe auch nach mehrmaligem Erklären nicht begreift.</li> </ul>	<p>Wie überzeugend lösen die Bewerbenden die Aufgaben? Welche Strategien wenden sie an?</p> <p><b>Anforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Einsatzbereitschaft</li> <li>– Verständnis für ungewohnte Einstellungen</li> <li>– Lösungsorientiertes Vorgehen</li> <li>– Motivation, didaktisches Vorgehen</li> </ul>	
<b>5. Fragen und weiteres Vorgehen klären</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Lehrperson sowie die Schulleitung bzw. die Schulpflege erhalten Gelegenheit, Fragen zu klären.</li> <li>– Die Schulleitung bedankt sich für das Gespräch und vereinbart das weitere Vorgehen mit den Bewerbenden. Das Einholen der Referenzen ist geklärt (Ermächtigung eingeholt).</li> </ul>	<p>Welche Art von Fragen stellt die Lehrperson? Wirkt sie interessiert?</p>	

In Anlehnung an Hilb (2004, S. 74, 75) und Hermann und Pifko (2002).

## Einholen von Referenzen

Blatt 1 von 2

Die Referenzauskünfte dienen der Überprüfung der Eindrücke bezüglich der Sozial- und Selbstkompetenz der Bewerbenden. Es lohnt sich, die relevanten Fragen vorzubereiten.

\_\_\_\_\_  
Name, Vorname  
der Bewerberin / des Bewerbers

\_\_\_\_\_  
Vormalige / neue Stellen-  
bezeichnung / Funktion

\_\_\_\_\_  
Name, Vorname  
Auskunftsperson

\_\_\_\_\_  
Schule, Funktion  
oder Privatperson

\_\_\_\_\_  
Referenz eingeholt am

\_\_\_\_\_  
durch

## Allgemeine Fragen

\_\_\_\_\_  
Welche Funktion  
nahm Herr / Frau X  
in Ihrer Schule wahr?

\_\_\_\_\_  
Welche Aufgaben,  
Besonderheiten gehörten zu  
seinem / ihrem Arbeitsbe-  
reich?

\_\_\_\_\_  
Welches waren seine /  
ihre Stärken bzw.  
Schwächen?

\_\_\_\_\_  
Warum verliess  
Herr / Frau X die Stelle  
an Ihrer Schule?

\_\_\_\_\_  
War die Stelle  
mit Herrn / Frau X  
optimal besetzt?

\_\_\_\_\_  
Würden Sie  
Herrn / Frau X wieder  
einstellen?

\_\_\_\_\_  
Gab es Probleme  
bezüglich Disziplin  
oder Absenzen?

## Einholen von Referenzen

Blatt 2 von 2

### Anforderungsspezifische Fragen

Die einzelnen Punkte des Anforderungsprofils werden aufgelistet und mit der Referenzperson besprochen. Beispielsweise:

War Herr / Frau X  
teamfähig?

---

---

Wie beurteilen Sie  
die Einsatzbereitschaft  
von Herrn / Frau X?

---

---

Hat Herr / Frau X  
Vermittlungsgeschick  
gezeigt?

---

---

War Herr / Frau X  
kritikfähig?

---

---

...

---

---

Gibt es sonst noch  
etwas, was ich über  
Herrn / Frau X wissen  
muss?

---

---

---

### Auswertung der Referenzauskunft

Ist die Referenzauskunft  
aussagekräftig?

---

---

Stimmen die Referenzaus-  
künfte mit unseren Eindrü-  
cken überein?

---

---

Sprechen die Auskünfte  
für / gegen eine Einstellung?  
(Begründung)

---

---

---

## Vergleichsbogen aufgrund des Anforderungsprofils

Im Vergleichsbogen werden die Bewertungen der Bewerbenden einander gegenübergestellt. Dieser Vergleichsbogen bezieht sich auf das «Beispiel eines Anforderungsprofils».

Name Bewerber bzw. Bewerberin	.....	.....	.....	.....	.....
Kompetenzbereiche	Bewertung + / ± / -				
<b>Erforderliche Fachkompetenz (aus Bewerbungsunterlagen)</b>					
Primarlehrpersonalausbildung					
Gute Informatikkenntnisse					
<b>Erwünschte Fachkompetenz</b>					
Musische Begabung / Ausbildung					
Kenntnis fremder Kulturen / Sprachen					
<b>Erforderliche Methodenkompetenz</b>					
Individualisierender, differenzierender Unterricht					
<b>Erforderliche Sozialkompetenz</b>					
Hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit					
Konfliktfähigkeit					
Teamfähigkeit					
Offene Kommunikation					
Lernbereitschaft					
Regelmässige Weiterbildung					
<b>Erwünschte Sozialkompetenz</b>					
Toleranz					
Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen					
<b>Erforderliche Selbstkompetenz</b>					
Identifikation mit Profil der Schule					
Identifikation mit IHP-Schule					
Einsatzbereitschaft					
Vertretung der Schule gegen aussen					
Offen für Veränderungen					
<b>Erwünschte Sozialkompetenz</b>					
Machertyp					
<b>Erforderliches Arbeitsverhalten</b>					
Einsatz für das Wohl der Schülerinnen und Schüler					
Nebenaufgaben übernehmen					
Schulanlässe mitorganisieren					
Belastbarkeit					
Mittragen der Team- und Qualitätsentwicklung					
Gemeinsame Ziele erarbeiten und umsetzen					
<b>Erwünschtes Arbeitsverhalten</b>					
Ruhiges Agieren unter Stress					
<b>Referenzauskünfte</b>					
1. Auskunftsperson					
2. Auskunftsperson					
3. Auskunftsperson					
<b>Auswertung</b>					
<b>Total + / ± / -</b>					

## Einführungskonzept für neue Lehrpersonen

Eine mögliche Einführung könnte aus folgenden Elementen bestehen:

Wann	Was	Ziele	Wer
<b>Juni</b>	Einführungs- / Eintrittsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitteilen schulspezifischer Informationen</li> <li>– Abgabe Informationsbroschüre «Wegweiser» o. ä.</li> <li>– Vorstellen im Kollegium, Klasse, Hauswart usw.</li> <li>– Erledigen administrativer Arbeiten</li> </ul>	Schulleitung / Schulsekretariat
<b>Juni / Juli</b>	Einladung zur Schuljahresschlussfeier Verschicken von Sitzungsprotokollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beziehung zur Schule herstellen</li> <li>– Aufbau von Informationen, Wissen über die Schule</li> </ul>	Schulleitung / Pate oder Patin / Schulsekretariat
<b>Ab August</b>	Patensystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterstützung in täglichen organisatorischen unterrichtsbezogenen Fragen durch regelmäßige Gespräche / Treffen</li> </ul>	Patin oder Pate Evtl. Team
<b>Nach 1–4 Schulwochen</b>	Informelle / formelle Schulbesuche	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterricht der Lehrperson und Umgang mit der Klasse kennen lernen</li> </ul>	Schulleitung
<b>Nach 2 Schulwochen</b>	Evtl. Probezeitgespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ansprechen von Unsicherheiten, Fragezeichen</li> </ul>	Schulleitung
<b>Ab August</b>	Gespräch(e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Befindlichkeit und Bedürfnisse erheben</li> <li>– Frühwarnsystem</li> </ul>	Schulleitung / Patin oder Pate
<b>Ab August</b>	Intervision	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflexion von Unterrichtssituationen</li> </ul>	Team / Kollegium
<b>Ab November</b>	100-Tage-Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standortbestimmung sowie Erheben und Auswerten der Erfahrungen der neuen Lehrpersonen (andere Perspektiven)</li> </ul>	Schulleitung

## Einführungs- und Eintrittsgespräche

Blatt 1 von 2

Je nach Zeitpunkt dieses Gesprächs kann es sinnvoll sein, die Bereiche Administration und Übergabe von der Vorgängerin oder dem Vorgänger erst kurz vor Stellenantritt durchzuführen.

Name, Vorname

---

Stufe, Funktion

---

Datum

---

### Checkliste Einführungs- / Eintrittsgespräch

Schulspezifische Informationen erklären	beachtet
Beschreibung der Schule	
Einbettung in Gemeinde	
Leitbild	
Stellenplan, Anforderungsprofil abgeben	
gemeinsame Arbeitszeit	
frei gestaltbare Arbeitszeit	
Patensystem	
Abgabe Informationsbroschüre «Wegweiser» o. ä.	
Feiertage	
spezielle Veranstaltungen	
Stundenplan	
Materialbezug	
...	

Schulhaus-Rundgang machen	beachtet
Schulzimmer	
Lehrerinnen- und Lehrerzimmer	
Turnhalle	
Bibliothek	
Sammlung	
...	

## Einführungs- und Eintrittsgespräche

<b>Vorstellungsrunde planen</b>	<b>beachtet</b>
Gesamtes Kollegium	
Stufenteam	
künftige Klasse	
Vorgänger oder Vorgängerin (Datum der Übergabe fixieren)	
Pate oder Patin vorstellen	
Hauswart	
Sekretariat	
...	

<b>Administratives</b>	<b>beachtet</b>
Schlüsselübergabe	
Inventar (unmittelbar vor oder kurz nach Stellenantritt)	
Hausordnung	
PC-Passwort erteilen	
Parkkarte	
Kundenkärtchen	
Automatenschlüssel (Kaffeeautomat, Kopierer...)	
...	

<b>Übergabe von Vorgängerin oder Vorgänger</b>	<b>beachtet</b>
Arbeitsplatz, Klassenzimmer	
Unterlagen Klasse (Klassenlisten, Informationen, Lehrmittel, Material ...)	
Unterlagen Nebenämter (Budgetlimite, Kostenabrechnungen, Einführung in spezielle PC-Programme, Abläufe ...)	
...	

## Patensystem

Während des Einstellungsgesprächs kann der neuen Lehrperson eine Patin oder ein Pate vorgestellt werden. Diese Betreuungsperson hat ihren Auftrag offiziell von der Schulleitung erhalten. Der neu eingetretenen Lehrperson ist es freigestellt, das Angebot der Patin oder des Paten zu nutzen.

Der Auftrag kann Aufgaben enthalten wie

- Integration ins Kollegium fördern
- formelle und informelle Regeln aufzeigen
- administrative Aufgaben erklären
- regelmässige Gespräche
- bei alltäglichen Fragen Auskunft geben
- situationspezifische Problemlösungen unterstützen
- Umgang mit täglichen Konfliktsituationen reflektieren
- Elternzusammenarbeit planen
- Gespräche mit Eltern und Schülerinnen und Schülern vorbereiten
- Lernpartnerschaften
- Tandem
- Hospitation, (gegenseitige) Schulbesuche
- ...

Falls in der Schule eine Teamzusammenarbeit etabliert ist, werden einige der oben aufgelisteten Aufgaben vom Team wahrgenommen.

# 100-Tage-Gespräch

Blatt 1 von 3

Dieses Gespräch soll kein Abfragen, sondern ein Dialog sein, welcher eine erste Standortbestimmung ist. Dabei können die Selbst- und die Fremdeinschätzung verglichen werden. Weiter können erste Eindrücke von neuen Lehrpersonen Hinweise auf Schwachstellen der Organisation Schule geben.

Name, Vorname

---

Stufe, Funktion

---

Eintritt

---

Datum

---

## Befindlichkeit

Wie hast du dich in der Region eingelebt?

---

---

---

Wie fühlst du dich an unserer Schule? Kommst du gerne zur Arbeit?

---

---

---

Wie empfindest du die Unterstützung?

---

---

---

Wie fühlst du dich im Team, im Kollegium?

---

---

---

---

## Arbeitsfeld

Wie kommst du mit der Infrastruktur zurecht? (Zimmereinrichtung, Bibliothek, Kopierer, PC usw.)  
Was vermisst du?  
Was ist hilfreich?

---

---

---

---

# 100-Tage-Gespräch

Blatt 2 von 3

---

Wie gefällt dir die Arbeit mit der Klasse?

---

---

---

---

Was bereitet dir Schwierigkeiten beim Unterrichten?

Wie könnte dir geholfen werden?

---

---

---

---

Wie gefällt dir die Zusammenarbeit im Team?

Welche Anregungen hast du, um die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln?

---

---

---

---

Welche Kontakte hast du bereits geknüpft? (Eltern, Beratungsstellen o. ä.)

Brauchst du zusätzliche Informationen oder Unterstützung?

---

---

---

---

## Führung

---

Wie empfindest du den Führungsstil der Schulleitung?

Was fällt dir an diesem Führungsstil auf?

---

---

---

---

Wie beurteilst du deinen Handlungsspielraum?

---

---

---

---

Wie empfindest du das Informationsverhalten der Schulleitung?

---

---

---

---

# 100-Tage-Gespräch

Blatt 3 von 3

Wie beurteilst du  
deine Mitsprache-  
möglichkeit?

---

---

---

---

## Schule

Inwiefern entspricht  
das Arbeitsfeld deinen  
Idealvorstellungen?

---

---

---

---

Was fällt dir an unserer  
Schule speziell auf?

---

---

---

---

Was gefällt dir  
besonders gut?  
Was gefällt dir  
nicht besonders gut?

---

---

---

---

Was würdest du  
als Erstes ändern?

---

---

---

---

## Allgemein

Gibt es noch Bemerkungen,  
Anregungen,  
Wünsche o. ä.?

---

---

---

---

Ort, Datum

Ort, Datum

Unterschrift Lehrperson

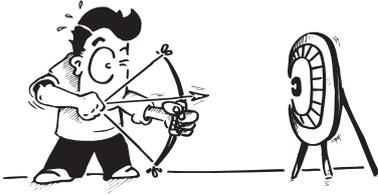
Unterschrift Schulleitung

# B Personalführung

Im Kapitel Personalführung werden folgende Themen bearbeitet:

- Die Ziele und Aufgaben der Personalführung in der geleiteten Schule und das Führungsverständnis
- Verschiedene Formen von Gesprächen, die sich für bestimmte Themen eignen, besonders für die gestufte Einführung der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche
- Die Personalerhaltung und die Aufrechterhaltung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Das Thema Personalentwicklung und seine Bezüge zur Unterrichts-, Team- und Organisationsentwicklung

# 1. Personalführung allgemein



Das Bild der Lehrpersonen als Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer wird abgelöst durch ein Bild der Lehrpersonen, die vermehrt in Teams arbeiten. Neben Klassenzielen verfolgen Lehrpersonen auch Ziele der Schule. Das bringt neue Aufgaben für die Lehrpersonen und die Schulleitungen mit sich, insbesondere in der Personalführung.

Personalführung hat hauptsächlich zum Ziel, Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Lehrpersonen zu erhalten und zu entwickeln. Die Aufgaben der Personalführung beschreiben, wie diese Ziele erreicht werden können. Der Weg, wie diese Ziele erreicht werden, kann je nach Schulkultur verschieden sein.

## Ziele

Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Unterrichts

- Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden erhalten und entwickeln
- Motivation der Mitarbeitenden erhalten und entwickeln
- Arbeitsklima und Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhalten und entwickeln
- Produktive Formen der Zusammenarbeit unterstützen

## Aufgaben

- Lehrpersonen beraten, betreuen und unterstützen
- Lehrpersonen fordern, fördern und beurteilen
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche führen
- Leistungsziele vereinbaren und kontrollieren
- Gute Rahmenbedingungen und eine gute Atmosphäre schaffen
- Fort- und Weiterbildung anregen und sicherstellen
- Transparente Information und Kommunikation sicherstellen
- Vertrauenskultur aufbauen
- Die Schulpflege bei der Einstellung neuer Lehrpersonen beraten
- Neue Lehrpersonen und Mitarbeitende einführen und betreuen
- Führungsstil der Situation anpassen
- Funktionen, Rollen und Aufgaben der verschiedenen Berufsaufträge sicherstellen
- ...

Diese Aufgaben werden je nach Führungsstil und Situation vor Ort unterschiedlich ausgeführt. In jeder Personalarbeit ist die Gesprächsführung von grosser Bedeutung. Daneben gehört auch die Dokumentation als wichtige Tätigkeit dazu. Gesprächsformulare sind dabei eine Hilfe für die Durchführung und die Dokumentation der Gespräche.

## Führungsverständnis

Personalführung beruht auf Werthaltungen und muss im Leitbild und in der Schulkultur eingebettet sein.

Das Führungsverständnis in geleiteten Schulen im Kanton Aargau basiert auf dem Grundsatz eines positiven Menschenbildes, das auf Wertschätzung, Wohlwollen, Vertrauen und Toleranz aufbaut. Ein weiterer Grundsatz besteht in einer ausgewogenen Kombination von Managementaufgaben (Bestehendes optimieren) und Leadership (Visionen, Werte schaffen und leben). Dazu eignet sich eine kooperative Führung.

Eine kooperative Führung ermöglicht, die Ziele der Personalführung zu erreichen. Kooperative Führung umfasst einen partizipativ-situativen Führungsstil, eine Zielvereinbarungskultur und eine Delegationskultur.

Das wirksame Handeln der Schulleiterin oder des Schulleiters hängt ab vom persönlichen Führungsstil und den spezifischen Kontextfaktoren einer Schule sowie von der Anzahl der Lehrpersonen. Die Haltung der Lehrpersonen bestimmt zu einem gewissen Teil, welche Leitung und Führung sie zulassen (und) wollen. Das heisst, «Schulleitung machen» geschieht gemeinsam durch die Schulleitungspersonen und Lehrpersonen. Für das Führen gibt es keine Rezepte, nur Bausteine, die den Kontextfaktoren entsprechend umgesetzt werden.

### **Partizipativ-situativer Führungsstil**

- Die Lehrpersonen sind an den Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen beteiligt (partizipativ). Somit übernehmen sie eine gewisse Mitverantwortung, die für die Umsetzung der Entscheide förderlich ist. Das Entscheiden selbst liegt bei der gemäss Funktionendiagramm zuständigen Stelle.
- Die Schulleitung soll einen Führungsstil ausbilden, der je nach Situation (situativ) eine eher demokratische Beteiligung ermöglicht oder ein eher direktives Führen erlaubt. Nicht jeder anstehende Entscheid braucht dasselbe Vorgehen.

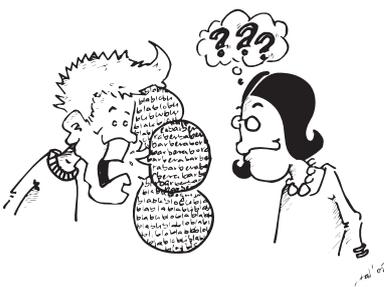
### **Ziele vereinbaren**

- Das Kollegium und die einzelnen Lehrpersonen orientieren sich an den gemeinsam und individuell vereinbarten Zielen und Aufgaben der Schule.

### **Delegation**

- Lehrpersonen haben neben dem Kerngeschäft zusätzliche Aufgabenbereiche. Damit diese erfüllt werden können, verfügen sie über die nötigen Kompetenzen. Sie übernehmen die Verantwortung für die Ausführung dieser Aufgabenbereiche.

## **2. Gespräche**



Führung geschieht zu einem sehr grossen Teil über Information und Kommunikation.

Sprache ist dementsprechend ein wichtiges Medium. Dieses wird täglich mehr oder weniger reflektiert angewendet. Mit Sprache können wir uns austauschen, verständlich machen, aber auch verletzen und versöhnen.

«Verstanden werden» gibt Sicherheit und «Verständigung» verringert Missverständnisse und Konflikte. Gespräche können je nach Situation und Absicht gezielt eingesetzt werden.

Bei unvorsichtigen oder unüberlegten Formulierungen kann es schnell passieren, dass sich eine Person verletzt oder beleidigt fühlt. Das kann unerwünschte Reaktionen wie Aggression, Resignation oder sozialen Rückzug bewirken. Bei Gesprächen, welche die Schulleitung leitet, sind das bewusste Besinnen auf den Grundsatz des positiven Menschenverständnisses und eine sorgfältige Vorbereitung unerlässlich.

## 2.1 Gesprächsformen

Es gibt eine Vielzahl von periodischen und/oder anlassbezogenen Gesprächen:

### Periodische Gespräche

- Standort- und Perspektivengespräche
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche
- Zielvereinbarungsgespräche
- Leitungsfeedbackgespräche
- ...

### Anlassbezogene Gespräche

- Beratungs- und Problemlösegespräche
- Konfrontations- und Konfliktgespräche
- Qualifikationsgespräche
- Anerkennungs- und Feedbackgespräche
- ...



#### Zusatzinformation

Übersicht Gesprächstypen und ihre Funktion

Neben diesen formellen Gesprächen sind auch die informellen Gespräche (Tür- und Angel-Gespräche, Management by walking around, resp. Classroom Walkthrough) sehr wichtig. Diese ersetzen die formellen Gespräche aber nicht.

Allgemein gilt, dass Gespräche jeder Art zu jeder Zeit verlangt werden dürfen, sei es von der Schulleitung oder von der Lehrperson.

## 2.2 Grundsätzliches zum Thema Gespräche führen

Um Gespräche konstruktiv zu gestalten, müssen allgemein gültige Regeln und gewisse Überlegungen beachtet werden, welche die Vorbereitung und den Ablauf betreffen. Es ist für die Schulleitung sinnvoll, das Gespräch für sich selbst auszuwerten und zu reflektieren.



#### Instrument

Gespräche vorbereiten, durchführen, reflektieren

In fast jedem Kollegium gibt es Lehrpersonen, die eng geführt werden müssen. Mögliche Gründe:

- Lehrpersonen verfügen noch nicht über die notwendige Ausbildung resp. haben noch wenig Erfahrung.
- Es entstehen Konflikte mit Kollegen und Kolleginnen, Schülerinnen und Schülern oder Eltern.
- Es bestehen gesundheitliche Probleme, die zu Q-Defiziten führen können.



#### Zusatzinformationen

Kapitel 6. Gesundheitsmanagement, 6.2 Intervention



**Zusatzinformationen** – Detaillierter Ablauf Kündigung: Interventionsstufen bei Qualitätsdefiziten (→ siehe Teil C)

Im Folgenden werden zwei Gesprächsformen, das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch sowie das Konfliktbearbeitungsgespräch, ausführlicher beleuchtet.

## 2.3 Regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche gehören in den Aufgabenbereich jeder Führungsperson. Dieses Personalgespräch wird nach einem standardisierten Ablauf geführt, damit eine gewisse Objektivität und Vergleichbarkeit erreicht wird. Trotzdem soll es ein persönliches Gespräch sein. Für die Schulleitung besteht die Herausforderung darin, eine Balance zwischen einem persönlichen und einem standardisierten Gespräch zu finden.

Wenn es aufgrund beschränkter zeitlicher Ressourcen nicht möglich ist, ein jährliches MAG für alle Lehrpersonen durchzuführen, soll folgendermassen vorgegangen werden: Für junge Lehrpersonen, für Lehrpersonen, die weniger als 3 Jahre an der Schule sind und für Lehrpersonen, die eng geführt werden müssen, braucht es jährliche Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche. Mit allen anderen Lehrpersonen kann ein Zwei- oder Dreijahres-Rhythmus vereinbart werden. Es sollte jedoch für beide Parteien die Möglichkeit bestehen, jederzeit ein MAG durchzuführen. Der Zeitpunkt für das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch ist frühzeitig mitzuteilen.

### **Ziele der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche**

Im Schulbetrieb sind Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche vielerorts neu. Sie bedürfen einer sorgfältigen Einführung. Diese Gespräche sind eine Massnahme der Personalführung und dienen den oben beschriebenen, übergeordneten Zielen: Leistungsbereitschaft, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu entwickeln.

Mit den Personalgesprächen können verschiedene Teil-Ziele verfolgt werden. Sie können je nach Intention der Durchführenden der Standortbestimmung, der Beurteilung, der Zielvereinbarung, der Zukunftsplanung, der Laufbahnplanung oder der Personalentwicklung dienen.



**Instrument**  
Standortbestimmungsgespräch



**Instrument – Jährliches Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung (MAG)**

### **Inhalt des jährlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs mit Zielvereinbarung (MAG)**

Das jährliche Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung (MAG) reflektiert das vergangene Schuljahr (Vergangenheit), erstellt eine aktuelle Bestandesaufnahme (Gegenwart) und formuliert lang- oder kurzfristige Ziele (Zukunft).

Für Lehrpersonen wird ein jährliches MAG angestrebt, das der Qualitätssicherung und -entwicklung des Unterrichts, der Klärung der Zusammenarbeit, der Beurteilung sowie der Personalentwicklung dienen kann. Im institutionalisierten MAG werden folgende Komponenten empfohlen:

- **Bilanz ziehen / Zielerreichung**  
Bezug zur Vergangenheit
- **Standortbestimmung**
  - **Kompetenzen feststellen**
  - **Stärken und Schwächen bestimmen**Bezug zur Gegenwart
- **Ziele vereinbaren, Massnahmen festlegen**  
Bezug zur Zukunft

#### **Zielerreichung**

Die Zielerreichung nimmt Bezug auf das letztjährige MAG. Die Schulleitung und die Lehrperson besprechen das Ausmass, die Qualität und die Umstände der Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich). Die Ziele werden eventuell neu formuliert, den sich verändernden Umständen angepasst oder es werden neue, weiterführende Ziele vereinbart.

#### **Bilanz ziehen und Standortbestimmung**

Bilanz ziehen und Standortbestimmung werden im Protokollbogen des MAG unter dem Stichwort Situationsanalyse zusammengefasst. Die Arbeitsbereiche «Unterricht und Klassenführung», «Zusammen- und Mitarbeit im Team», «Beziehungen zu Eltern, Behörden, Öffentlichkeit» und «Lehrperson als Individuum» werden über den Zeitraum von einem Jahr reflektiert und beurteilt. Das Nachdenken über die gesamte Dauer des Schuljahres zeigt auf, wie sich die aktuelle Situation entwickelt hat und wo die Lehrperson momentan steht. Kompetenzen, Stärken und Schwächen in der Arbeit der Lehrperson können definiert und festgehalten werden.

Zur Vorbereitung der Reflexion kann die Schulleitung der Lehrperson den Protokollbogen und einen Kriterienraster mit möglichen Kriterien abgeben, der bspw. auf Grundlage des Q-Leitbildes erstellt wurde. Dieser ermöglicht eine Selbst- und Fremdeinschätzung. Es kann vereinbart werden, dass alle Punkte reflektiert werden und/oder dass ein Fokus auf eine Auswahl der Kriterien gerichtet wird. Die Einschätzung der Schulleitung basiert auf kriterienorientierten Beobachtungen während des ganzen Schuljahres und nicht nur auf Eindrücken der letzten zwei bis drei Wochen vor dem MAG. Es empfiehlt sich, während des Jahres Beobachtungen (positive und negative) zu notieren und zu beschreiben, dies ermöglicht eine gewisse Objektivität.

Falls vorhanden und vorgängig vereinbart, können weitere Unterlagen beigezogen werden, die beispielsweise im Zusammenhang mit schulinternem Qualitätsmanagement entstanden sind. Mitarbeitende können Ergebnisse aus dem kollegialen Feedback, aus dem 360°-Feedback, ein Portfolio, ein Unterrichtsdossier oder ein Journal mitbringen.

### **Zielvereinbarung**

In der Zielvereinbarung werden alle vorgesehenen Veränderungen als konkrete und überprüfbare Ziele festgehalten. Sie sind von der Schulleitung und der Lehrperson im Dialog gemeinsam für das nächste Schuljahr zu vereinbaren. Die Ziele sollen der SMART-Regel entsprechen:

Sie sind

- S** spezifisch, situationsangepasst
- M** messbar, beobachtbar
- A** attraktiv, motivierend
- R** realistisch, erreichbar
- T** terminiert

Es soll darauf geachtet werden, dass persönliche Ziele (aus der Situationsanalyse) und Team-/Schulziele (aus den strategischen Zielen der Schule) ausgewogen vereinbart werden und nicht im Widerspruch stehen. Grundanforderungen (Bsp. Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil → siehe Teil A) sind nicht verhandelbar und werden vorausgesetzt.

Die Schulleitung spricht mit der Lehrperson ab, welche Massnahmen zur Erreichung der Zielvereinbarung benötigt werden. Diese vereinbarten Ziele bilden Schwerpunkte, auf welche sich die Lehrpersonen neben den laufenden Aufgaben konzentriert.



#### **Instrument**

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche durchführen

### **Option**

Das MAG kann auch auf den 3 Kompetenzen Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz, aufgebaut werden.



#### **Instrument**

MAG nach Kompetenzen

## Dokumentation

Der Inhalt des MAG wird im Protokollbogen festgehalten und ist vertraulich. Zu beachten ist jedoch, dass es der Schulpflege als Anstellungsbehörde nicht verwehrt werden kann, Einsicht in die Protokolle zu verlangen. Sollte die Schulpflege dies in gut begründeten Fällen in Betracht ziehen, sind die Lehrpersonen vor dem Gespräch darüber zu informieren. Die Unterschrift unter dem Protokollbogen bestätigt lediglich, dass das Gespräch stattgefunden hat und richtig protokolliert wurde. Das Original wird im Personaldossier aufbewahrt und die Lehrperson erhält eine Kopie. Falls eine Lehrperson nicht einverstanden ist, kann sie an die nächsthöhere Instanz gelangen, in der Regel an die Schulpflege.

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche sind vielschichtig und betreffen auch die Persönlichkeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Es kommt vor, dass die Ansichten nicht übereinstimmen und ein Konflikt entsteht.

Im folgenden Kapitel werden theoretische Grundlagen zum Thema Konflikte und zwei mögliche Interventionsmodelle beschrieben.

## 2.4 Konfliktbearbeitungsgespräche



Konflikte kommen in allen Lebenssituationen vor. Meistens werden sie negativ empfunden, weil sie angstbesetzt sind und das soziale Gefüge bedrohen. Konflikte können aber auch eine Chance sein: Wenn man sich mit dem Konflikt auseinandersetzt, sucht man nach Lösungen, was eine Änderung, eine Entwicklung ermöglicht. Konflikte können auch Problemfelder oder Fehler in einer Organisation aufdecken. Dies kann für Verbesserungen genutzt werden. So gesehen ist es sinnvoll, mit Konflikten leben zu lernen und einen konstruktiven Umgang mit ihnen zu pflegen.

Im Folgenden werden diverse Arten von Konflikten, das Eskalationsmodell nach Glasl, die Haltung der Schulleitung in Konfliktsituationen sowie die Durchführung von Konfliktbearbeitungsgesprächen beschrieben.

### Arten von Konflikten

Für eine Konfliktbearbeitung ist es von Vorteil, wenn der Konflikt zuerst analysiert wird. Dazu braucht es möglichst objektive Beobachtungen aus verschiedenen Perspektiven. Wenn der Konflikt beschrieben und klassifiziert werden kann, lassen sich das Vorgehen und die Massnahmen gezielter vorbereiten.

Eine übliche und nützliche Art, Konflikte zu klassifizieren, geht von den Ursachen aus:

- **Verteilungskonflikte**  
Die benötigten Mittel übersteigen die vorhandenen Mittel.
- **Zielkonflikte**  
Es werden verschiedene Ziele verfolgt, die im Widerspruch stehen.
- **Normenkonflikte**  
Es leben nicht alle Personen nach denselben ethischen, moralischen oder religiösen Normen beziehungsweise Überzeugungen.
- **Informationsdefizitkonflikte**  
Unterschiedlicher Informationsstand oder unterschiedliche Interpretation der Informationen führen zu Missverständnissen.
- **Beziehungskonflikte**  
Konflikte ohne rationale Gründe basieren häufig auf Sympathie-/Antipathiegefühlen, Rivalitäten oder Machtansprüchen. Diese werden allerdings oft kaschiert und als Konflikte auf der Sachebene ausgetragen.

### Eskalationsmodell (nach Glasl)

Gemäss dem Eskalationsmodell von Glasl verlaufen Konflikte stufenförmig. Jede Stufe zeigt ihre speziellen Merkmale mehr oder weniger deutlich. Häufig greifen die einzelnen Stufen ineinander über. Trotzdem ist dieses Eskalationsmodell eine gute Hilfe, um Konflikte zu lokalisieren, grob einzuordnen und eine entsprechende Interventionsmethode auszuwählen.

Es hilft zu entscheiden, ob eine externe Beratung nötig ist. Je mehr die Schulleitung involviert ist, je unsicherer sie sich fühlt und je fortgeschrittener der Konflikt ist, desto eher braucht es eine Intervention oder Beratung von aussen.

Zudem zeigt dieses Modell, dass in den Stufen 1–3 noch eine Konsenslösung (Win-win-Situation) möglich ist. In den Stufen 4–6 gibt es einen Sieger und einen Verlierer (win-lose) und in den letzten drei Stufen gibt es nur Verlierer (lose-lose).

Eskalationsstufen	Interventionsmethoden			Gewinnende / Verlierende
<b>1. Verhärtung</b>	Moderation	Prozessbegleitung	Vermittlung	Win-win-Situation
<b>2. Polarisierung Debatte</b>				
<b>3. Taten statt Worte</b>				
<b>4. Koalitionen</b>	Schiedsverfahren	Machteingriff	Vermittlung	Win-lose-Situation
<b>5. Gesichtsverlust</b>				
<b>6. Drohstrategien</b>	Schiedsverfahren	Machteingriff	Vermittlung	Lose-lose-Situation
<b>7. Begrenzte Vernichtungsschläge</b>				
<b>8. Zersplitterung</b>				
<b>9. Gemeinsam in den Abgrund</b>				

Nach Glasl in Steiger und Lippmann (1999).

## Haltung in Konfliktsituationen

Grundsätzlich gilt, dass sich die Schulleitung neutral verhält und den Konfliktparteien mit Wertschätzung und Empathie begegnet. Dazu sind die Techniken «Aktives Zuhören» und «Ich-Botschaften» hilfreich.

### Aktives Zuhören

- Die Schulleitung achtet darauf, dass sie und die Beteiligten genau verstehen, was die Einzelnen aussagen wollen.

### Ich-Botschaften

Sie sind dreiteilig und beschreiben

- den Tatbestand oder ein Verhalten,
- die Folgen, die das oben beschriebene Verhalten für mich hat und
- die Gefühle, welche dabei bei mir ausgelöst werden.

Trotz korrektem Formulieren von Ich-Botschaften können Personen verletzt reagieren. Die Schulleitung muss eine solche Situation mit aktivem Zuhören auffangen.



#### Zusatzinformation

Techniken «Aktives Zuhören» und «Ich-Botschaften»

## Durchführung von Konfliktbearbeitungsgesprächen

Die Durchführung von Konfliktbearbeitungsgesprächen verläuft in drei Phasen:



Ziel jedes Konfliktbearbeitungsgesprächs sollte der Konsens sein. Das ist nicht immer realistisch, manchmal kann man sich dem Konsens nur in Teilschritten nähern oder die Beteiligten müssen sich mit einer Kompromisslösung zufrieden geben.

### Konflikt-Analyse

Die Schulleitung muss sich vorgängig ein Bild des Konfliktes machen und sich dabei möglichst auf Beobachtungen abstützen. Eine Befragung der Konfliktparteien im Voraus könnte die Neutralität der Gesprächsleitung in Frage stellen. Die Schulleitung soll auf das «Wie» (Beziehungsebene) und das «Was» (Inhalt) achten.

Das «Wie» kann herausgefunden werden, indem die Schulleitung ihre Wahrnehmung auch auf das Unausgesprochene (Körpersprache, Übereinstimmung inhaltliche-mimische Aussage usw.) richtet. Das kann wertvolle Informationen geben, worum es im Konflikt wirklich geht. Sachliche Konflikte entpuppen sich häufig als persönliche Konflikte.

Das «Was» und der Inhalt des Konfliktes kann mit Hilfe einer Reihe von Fragen analysiert werden.



#### Instrument

Konflikt-Analyse

## Intervention

Die eigentliche Intervention richtet sich nach dem Eskalationsmodell und verlangt je nach Situation ein anderes Vorgehen.

Es gibt verschiedene Interventionsmethoden, die hier nicht alle beschrieben werden können. Es werden zwei Modelle vorgestellt, welche sich in ihrer Einfachheit bewährt haben und jeweils eine Win-win-Situation anstreben. Sie eignen sich bei Konflikten zwischen Individuen und zwischen Gruppen. Diese Modelle können nicht nur bei den Lehrpersonen angewendet werden, sondern auch bei weiteren Ansprechpersonen der Schule wie Eltern, Schülerinnen und Schülern, Nachbarn usw.

## Konstruktive Konfliktgesprächsführung (nach Gordon)

Diese beschreibt einen sechsstufigen Prozess, um zu einer Problemlösung zu kommen.



### Instrument

Konfliktbearbeitung nach Gordon

## Harvard-Konzept

Es beschreibt, wie sachgerecht und vernünftig verhandelt werden kann. Es basiert auf dem Grundgedanken, dass von Positionen zu Interessen zu gelangen ist. Dazu sind vier Grundsätze massgebend:

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
- Auf Interessen und nicht auf Positionen konzentrieren
- Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) entwickeln
- Neutrale Beurteilungskriterien verwenden



### Instrument

Konfliktbearbeitung nach dem Harvard-Konzept

## Konsolidierungsphase

Nach einer Intervention geht es darum, die Ergebnisse zu vertiefen, zu festigen und zu begleiten. Die Normalisierung der Beziehung zwischen den Parteien soll überwacht werden, sodass der Konflikt längerfristig entschärft oder gelöst bleibt und sich nicht wieder zuspitzt und eskaliert. Dazu hält man die vereinbarten Massnahmen schriftlich fest und setzt einen nächsten Termin, an welchem die Effektivität der Massnahmen überprüft wird.



### Instrument

Konsolidierung der Konfliktbearbeitung

Es ist abzuwägen, wie viele Konsolidierungsgespräche es braucht. Nicht alle Konflikte können tief gehend gelöst werden. Häufig müssen sich die Beteiligten mit einer Kompromisslösung zufrieden geben.

### 3. Personalerhaltung



Mit Massnahmen im Bereich Personalerhaltung soll dafür gesorgt werden, dass die Fluktuation im Kollegium nicht zu hoch ist. Somit kann das System Schule eine gewisse Stabilität entwickeln und erhalten. Ein stabiles System verkraftet Abgänge von Lehrpersonen und kann Neuzugänge integrieren.

Eine moderate Fluktuation weist darauf hin, dass Lehrpersonen gerne an dieser Schule arbeiten. Zufriedene Lehrpersonen, die sich wohl fühlen und geschätzt werden, setzen sich motiviert zum Wohle der Schülerinnen und Schüler und für die Ziele der Schule ein. Zwei wichtige Elemente der Personalerhaltung sind die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, welche in einem engen Zusammenhang stehen. Motivation und Arbeitszufriedenheit können durch Anreizsysteme erhalten und gefördert werden. Regelmässige Umfragen bei den Mitarbeitenden zur Arbeitszufriedenheit geben Anhaltspunkte zur gezielten Verbesserung.

#### 3.1 Motivation / Zufriedenheit

In der Fachliteratur werden zwei Motivationsarten unterschieden. Die Motivationsfaktoren (Satisfiers, Kontentfaktoren) und die Hygienefaktoren (Dissatisfiers, Kontextfaktoren). Beide Faktoren haben einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

##### Motivationsfaktoren / Intrinsische Motivation

Diese Faktoren stehen in direktem Zusammenhang mit der Arbeit selbst und tragen zu Motivation und Zufriedenheit bei. Wenn die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach Selbstverwirklichung und Anerkennung befriedigt werden, sind sie wirklich motiviert und erbringen Höchstleistungen.

##### Hygienefaktoren / Extrinsische Motivation

Diese Faktoren stehen nicht in direktem Zusammenhang mit der Arbeit selbst und führen zu Unzufriedenheit. Hygienefaktoren beziehen sich auf die Arbeitsumgebung. Die Mitarbeitenden erachten diese Faktoren von Anfang an oder bald nach dem Erhalten als selbstverständlich.



Vgl. Herzberg (1966) in Steiger und Lippmann (2003, S. 137).

In der Führungsarbeit sollten beide Motivationsarten berücksichtigt werden. Hygienefaktoren alleine bewirken keine dauerhafte Zufriedenheit. Sie verringern die Unzufriedenheit und steigern die Leistungen kurzfristig. Eine nachhaltige Zufriedenheit stellt sich ein, wenn Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren erfüllt sind.

## 3.2 Anreizsysteme

Anreizsysteme, wie sie die Wirtschaft kennt, werden für die Schulen angepasst und entwickelt. Dabei sind Komponenten wie Leistungsanteil des Lohnes (ist im Kanton Aargau zurzeit nicht vorgesehen) oder hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten eher von geringer Bedeutung.

Materielle Anreizsysteme werden kontrovers diskutiert. Kritiker bemängeln, dass Anreize langfristig gesehen demotivierend wirken, weil sich die Mitarbeitenden an die «Belohnungen» gewöhnen und ihre ursprüngliche Motivation vergessen. Die Kritiker sehen die Führungsaufgabe im Schaffen einer Arbeitsumgebung, die Sinn stiftet, welche die Kompetenzen stärkt, die Zugehörigkeit sichert und für Würdigung sorgt.

Das folgende Anreizsystem-Modell nimmt Bezug auf die intrinsische bzw. extrinsische Motivation und gibt einen Überblick über mögliche Anreize für Lehrpersonen. Diese arbeiten immer mehr in Teams, deshalb sollten vermehrt auch Teamanreize berücksichtigt werden.

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize (finanzielle)		Immaterielle Anreize		Die Arbeit selbst
Direkt finanzielle Anreize	Indirekt finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Organisatorische Anreize	
– Prämien	– Freiwillig erbrachte Leistungen der Institutionen (z. B. Staat, Gemeinde) – Bildungsurlaub – Weiterbildungsangebote	– Anerkennung durch Schulleitung – Gruppenmitgliedschaft – Gutes Kollegium – Unterstützende soziale Beziehungen – Kooperativer Führungsstil	– Grösse der Schule – Organisation der Schule – Schulstandort – Schulkultur – Image der Schule – Arbeitszeitregelungen – Entwicklungsmöglichkeiten – Arbeitsplatzsicherheit	– Arbeitsinhalt – Tätigkeitsspielraum – Arbeitsvielfalt – Verantwortung übernehmen – Weiterentwicklung – Selbstständigkeit

In Anlehnung an Steiner und Ritz in Thom, Steiner und Ritz (2002, S. 234).

Schulleitungen können materielle Anreize meist wenig beeinflussen, diese sind hauptsächlich kantonal geregelt.

Die Weiterbildung oder Weiterentwicklung ist ein sehr wichtiger Anreiz. Weiterbildung kann ein indirekt finanzieller Anreiz, ein organisatorischer Anreiz sowie ein intrinsischer Motivationsfaktor sein und wird im Kapitel Personalentwicklung beschrieben.

Die sozialen Anreize, einige organisatorische Anreize und die intrinsische Motivation sind Elemente, die im Einflussbereich der Schulleitung (Führungsverständnis) liegen und als Personalerhaltungsmassnahmen genutzt werden sollen. Im Folgenden werden die zwei Anreize Prämien und Anerkennung erläutert.

### **Prämien**

Seit der Einführung von GAL besteht im Kanton Aargau die Möglichkeit einer Prämienausschüttung.

Prämien können in Form von Geldzahlungen, besoldetem Urlaub, Naturalien oder besonderen Personalentwicklungsmassnahmen ausgerichtet werden. Die Prämie kann aufgrund ausserordentlicher Leistungen, spezieller Arbeiten oder für besondere Einsätze gewährt werden, die in der Freizeit und ausserhalb des Berufsauftrags zugunsten der Schule geleistet wurden. Prämien können an einzelne Lehrpersonen oder an Arbeitsteams gehen. Die Gewährung von Prämien richtet sich nach:

- Lohndekret Lehrpersonen § 16 LDLP (SAR 411.210)
- Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen § 48 VALL (SAR 411.211)
- Budgetbeschluss Grosse Rat des Kantons Aargau

Es ist eine strategische Aufgabe der Schule, Kriterien zur Vergabe der Prämien festzulegen. Diese Kriterien werden mit Vorteil von der Schulpflege und der Schulleitung gemeinsam erarbeitet.

### **Anerkennung**



Anerkennung und Lob ist für jeden Menschen sehr wichtig, sie geben Bestätigung und fördern das Selbstwertgefühl, die Zufriedenheit und die Motivation. Anerkennung wirkt nur positiv, wenn sie echt gemeint und authentisch ist. Führungskräfte entwickeln Formen von Anerkennung, die ihrem Führungsstil und der Schulhauskultur entsprechen.

Formen von Anerkennung reichen von beiläufig ausgesprochenem Lob, über explizites Verdanken guter Leistungen, über Feiern von gelungenen Anlässen bis zur Überreichung eines kleinen Geschenks bei Jubiläen. Der Fantasie der Schulleitung sind dabei höchstens finanzielle Grenzen gesetzt. Es ist sinnvoll, einen Budgetposten für Anerkennungspräsente zu schaffen.

Es ist wichtig, dass grundsätzlich allen Mitarbeitenden Anerkennung gezeigt wird, dies ist eine Form der Wertschätzung für die Arbeit und die Person.

### 3.3 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit



Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist nicht immer auf den ersten Blick klar ersichtlich. Es lohnt sich, genauere Informationen zur Zufriedenheit zu erheben.

Das MAG ist ein Instrument, mit dem die Schulleitung im persönlichen Gespräch ein Feedback zu ihrer Führung als Bestandteil des internen Qualitätsmanagements einholen kann. Die Schulleitung muss sich bewusst sein, dass während dieser Gespräche, welche Beurteilungscharakter haben, die Lehrpersonen vorsichtige Formulierungen wählen könnten.

Die Mitarbeiterbefragung ist ein Instrument, welches das Arbeitsklima im Schulhaus widerspiegelt sowie ein offenes und ehrliches Feedback ermöglicht, da der Fragebogen anonym ausgefüllt wird. Die Befragung gibt Aufschluss, in welchen Bereichen die Arbeitszufriedenheit hoch ist und in welchen Bereichen, aus Sicht der Mitarbeitenden, Handlungsbedarf besteht.<sup>5</sup>

Eine Befragung sollte im Gesamtkonzept des schulinternen Qualitätsmanagements eingebettet sein, damit diese zum richtigen Zeitpunkt erhoben wird, die Gründe zur Befragung nachvollziehbar sind, die Kommunikation sichergestellt ist, die nötige Qualität gewährleistet wird, die relevanten Aspekte befragt werden sowie unrealistische Erwartungen vermieden werden.

Der Präsentation der Ergebnisse muss eine Interpretation der Ergebnisse und ein Vorstellen der getroffenen Massnahmen folgen, wenn die Befragung glaubwürdig und motivierend wirken soll.

Diese Massnahmen können in Form einer Kurzumfrage, im nächsten MAG oder bei der nächsten Mitarbeiterbefragung auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Die Evaluation – der aus der Umfrage abgeleiteten Massnahmen – ist sehr wichtig, wenn die Mitarbeiterbefragung nicht zu einer Alibiübung werden soll.

Die Beteiligung an der Befragung soll keine Pflicht, sondern ein Recht der Mitarbeitenden sein.



#### **Instrument**

Durchführung einer Befragung der Mitarbeitenden



#### **Instrument**

Erstellung eines Fragebogens

Eine regelmässige Durchführung im Rahmen einer internen Evaluation im Zusammenhang mit dem schulinternen Qualitätsmanagement empfiehlt sich.

<sup>5</sup> Vgl. Landwehr, Steiner (2008), Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Heft 1 bis 6); [www.evaltool.ch](http://www.evaltool.ch).

## 4. Personalentwicklung

Im obigen Kapitel wurde Personalentwicklung als ein wichtiger Anreiz im Rahmen der Personalerhaltungsmassnahmen beschrieben, welche der Erhaltung oder Steigerung der Motivation und Zufriedenheit dienen.

Zudem soll die Personalentwicklung die Umsetzung der strategischen Ziele der Schule sowie die Sicherung und Entwicklung der Qualität des Unterrichts unterstützen.

Personalentwicklung umfasst nicht nur die Entwicklung der Lehrperson. Personalentwicklung hat ebenfalls Einfluss auf die Entwicklung der Teams und die Entwicklung der Organisation. Diese drei Aspekte hängen voneinander ab und beeinflussen einander. Eine Personalentwicklungsmassnahme bewirkt immer eine Veränderung. Eine Teamentwicklungsmassnahme beispielsweise hat Auswirkungen sowohl auf die persönliche Entwicklung der Lehrpersonen als auch auf die Organisation.

### **Personalentwicklung umfasst:**

#### **Perspektive Lehrpersonen**

- Individuelle Weiterbildung nach Interessen und Fähigkeiten (Professionalisierung) unterstützen
- Neue Aufgaben infolge neuer Qualifikationen übernehmen
- Motivation und Zufriedenheit erhalten und entwickeln
- ...

#### **Perspektive Team**

- Zusammenarbeit effektiv und effizient gestalten, nutzen sowie weiterentwickeln
- Ressourcen im Team nutzen
- Motivation und Zufriedenheit erhalten und entwickeln
- ...

#### **Perspektive Organisation**

- Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz der Mitarbeitenden zur Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulqualität fördern
- Strategische Ziele umsetzen
- Abläufe und Prozesse verbessern
- Ausreichende Anzahl von Lehrpersonen mit den benötigten Qualifikationen anstreben
- Vorhandene Qualifikationen koordinieren
- Lehrpersonen befähigen, aktuelle und zukünftige Anforderungen optimal auszuführen
- Organisationsziele und individuelle Ziele der Lehrpersonen in Übereinstimmung bringen
- Motivation und Zufriedenheit der Lehrpersonen erhalten und entwickeln
- ...

## Umsetzung

Zur Umsetzung der Personalentwicklung besteht eine Vielfalt von Instrumenten, die Schnittstellen mit anderen Bereichen der Personalführung aufweisen. Diese Personalentwicklungsmassnahmen werden dementsprechend im Teil A Personalgewinnung / Einführung der Lehrpersonen beziehungsweise im Teil C Personaltrennung / Kündigung behandelt.

Diese Tabelle zeigt eine Auswahl möglicher Personalentwicklungsmassnahmen. Die Zuteilung der einzelnen Massnahmen in die entsprechenden Kategorien ist nicht immer eindeutig, zudem sind sich gewisse Instrumente ähnlich.

	<b>along the job</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laufbahnplanung</li> <li>– Potenzialanalyse</li> <li>– Nachfolgeplanung</li> <li>– Portfolio*</li> </ul>		
			
<b>into the job</b>	<b>on the job</b>	<b>out of the job</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Praktika</li> <li>– Einführung neuer Mitarbeitenden</li> <li>– Einführung Berufseinsteigende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jobenlargement*</li> <li>– Jobenrichment*</li> <li>– Jobrotation*</li> <li>– Teamarbeit</li> <li>– Unterstützende Gesprächsformen</li> <li>– Coaching</li> <li>– Fördergespräche</li> <li>– MAG</li> <li>– Computergestützte Lernprogramme</li> <li>– Kompetenzbeurteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Outplacement</li> <li>– Newplacement</li> <li>– Pensionierungsvorbereitung</li> </ul>	
	<b>near the job</b>	<b>off the job</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Intervision*</li> <li>– Teamcoaching</li> <li>– Feedbackkultur</li> <li>– Lerngemeinschaft*</li> <li>– Q-Gruppen</li> <li>– Projektarbeit</li> <li>– Kollegiales Beratungsgespräch</li> <li>– Schulhausinterne Weiterbildung*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Externe Kurse*</li> <li>– Ausbildung / Schulung</li> <li>– Workshops</li> <li>– Weiterbildung</li> <li>– Klassische Fortbildung mit anerkannten Abschlüssen</li> <li>– Besichtigungen</li> <li>– Externe Jobrotation (Austausch ausserhalb der Schule)</li> <li>– Besuche von Ausstellungen und Messen</li> </ul>	

In Anlehnung an Thom und Ritz (2000, S. 317).

\* Auf diese Instrumente wird in den folgenden Kapiteln genauer eingegangen.

Weitere spezifische Instrumente und Verfahren wie 360° Feedback, Q-Gruppe, Umfragen usw. können und sollen im Rahmen des schulinternen Qualitätsmanagements selbst entwickelt werden.

Im Folgenden werden die individuelle Weiterbildung, die Weiterbildung im Team sowie das Sichern der Nachhaltigkeit der Weiterbildung beschrieben.

## 4.1 Individuelle Weiterbildung

Laut Berufsauftrag des Kantons Aargau sind die Lehrpersonen im Rahmen der Jahresarbeitszeit zur Weiterbildung verpflichtet. Sie haben sich persönlich darum zu bemühen. (Vgl. § 25 GAL)

Es liegt im Interesse der Schulleitung, die individuelle Weiterbildung gemeinsam mit der Lehrperson zu vereinbaren, wobei neben «along/near/off the job»-Massnahmen auch «on the job»-Massnahmen von Bedeutung sind.

Die Weiterbildung der Lehrpersonen steht idealerweise im Zusammenhang mit den Schlüsselkompetenzen, die an der Schule abgedeckt werden müssen.

Es handelt sich je nach Profil der Schule um folgende Schlüsselkompetenzen:

- Heilpädagogik
- Begabungsförderung
- DaZ
- IT-Support
- Qualitätsmanagement
- Kulturvermittlung
- Gesundheitsförderung
- ...



### Zusatzinformation

Klassische Personalentwicklungsinstrumente

### Angebote

Zum Zweck der individuellen Weiterbildung wird jedes Jahr im Kursprogramm «Weiterbildung und Beratung für Schulen und Lehrpersonen» des Instituts Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule ein vielfältiges Angebot von Kursen ausgeschrieben. Für Kurse an anderen Institutionen kann ein Gesuch um Kostenbeteiligung durch den Kanton an die Abteilung Volksschule gestellt werden (siehe unter [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Organisation und Struktur > Aus- und Weiterbildung > Kursbeitrag für Weiterbildung Lehrpersonen beantragen).

### Planung

Die Planung der individuellen Weiterbildung soll auf die persönlichen Ziele der Lehrperson und die Ziele der Organisation ausgerichtet sein. Dies lässt sich beispielsweise im Rahmen des MAG absprechen.

Die Dokumentation der Weiterbildung ist nicht nur für die weitere individuelle Weiterbildung der Lehrpersonen nützlich, sondern auch für die Schulleitung. Die Qualifikationen der Lehrpersonen bilden eine Grundlage der qualitativen und quantitativen Personalplanung, die in Teil A beschrieben ist. Zur Dokumentation der Weiterbildung bietet sich ein persönliches Portfolio in Bezug auf Weiterbildung an.



#### Instrument

Persönliches Portfolio in Bezug auf Weiterbildung

## 4.2 Zusammenarbeit und Weiterbildung im Team / Kollegium



Die Zusammenarbeit und Weiterbildung im Team / Kollegium gehören zum Berufsalltag der Lehrerinnen und Lehrer und darin zu den Berufsfeldern III «Lehrpersonen» und IV «Schule» des Berufsauftrags der Lehrpersonen. Sie sind im Dokument «Der Berufsauftrag der Lehrerinnen und Lehrer» beschrieben. Dieses Dokument steht unter [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Schulführung > Personalführung > Personaleinsatz zur Verfügung. Mit der Verlagerung eines Teils der gemeinsamen Arbeitszeit in die Schulferien können die Lehrpersonen wichtige Vorarbeiten (Planen, Vorbereiten usw.) leisten und können somit während der Schulwochen entlastet werden. Es ist für eine Anstellungsbehörde möglich, bis zu zwei Schulferienwochen für obligatorische Aktivitäten im Rahmen des Berufsauftrags zu belegen. Diese sind mindestens ein Jahr im Voraus provisorisch und sechs Monate im Voraus definitiv anzukündigen (§ 39 VALL).

Neben der Sicherung und der Weiterentwicklung der Qualität des Unterrichts kann die Zusammenarbeit und Weiterbildung im Team bzw. im Kollegium spezifisch auf die Umsetzung der strategischen Ziele der Schule vor Ort ausgerichtet sein.

Wenn die obengenannten Aspekte der Zusammenarbeit und Weiterbildung im Team berücksichtigt werden sollen, ist eine langfristige Mehrjahresplanung der Weiterbildung im Team / Kollegium durch die Schulleitung zwingend.

Ein hilfreiches Instrument für die Aufteilung der verschiedenen Arbeiten an einer Schule ist das Personalplanungs-Tool (PPT). Es ermöglicht der Schulleitung, die vom Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) zugewiesenen Lektionen mit den zu bildenden Abteilungen und dem Unterrichtspersonal zu verbinden. So werden bspw. die Grundlagen des Berufsauftrags und der Jahresarbeitszeit berücksichtigt und transparent gemacht. Nach abgeschlossener Gesamtplanung der Schule kann mit dem PPT für jede Lehrperson die Pensenvereinbarung ausgedruckt werden.



**Zusatzinformationen** – Personalplanungstool (PPT) unter [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Schulführung > Personalführung > Personaleinsatz

Für ausführlichere Informationen und weitere Instrumente im Zusammenhang mit Weiterbildung im Team sei auf die Broschüre «Schulinterne Weiterbildung – eine Orientierung mit Werkzeugen» verwiesen, die unter [www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch) > Pädagogische Hochschule > Institut Weiterbildung und Beratung > Kursorische Weiterbildung bezogen werden kann.

Weitere Informationen zu Unterrichtsteams sind in der Broschüre «Unterrichtsteams. Zusammenarbeiten, entwickeln, entlasten» enthalten.<sup>6</sup>



#### **Instrument**

Ablaufplanung Weiterbildung im Kollegium

Die Weiterbildung im Team / Kollegium hängt mit dem schulinternen Qualitätsmanagement zusammen. Die Teamentwicklungsinstrumente sollen mit den Leitsätzen und dem Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement an der Aargauer Volkshochschule abgestimmt werden.

Im Folgenden werden exemplarisch zwei Standardinstrumente zur Teamentwicklung und Weiterbildung im Team / Kollegium vorgestellt. Weitere ausführliche Informationen können der Broschüre «Lernpartnerschaften. Im Tandem und in Gruppen gemeinsam lernen» entnommen werden, die unter [www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch) > Institute > Pädagogische Hochschule > Institut Weiterbildung und Beratung > Publikationen > Lernpartnerschaften bezogen werden kann.



#### **Instrument**

Kollegiale Beratung / Intervision



#### **Instrument**

Professionelle Lerngemeinschaft / Unterrichtsteam

## 4.3 Nachhaltigkeit sichern

Damit Zusammenarbeit und Weiterbildung einen Nutzen zeigen, müssen das Gelernte und die Umsetzung reflektiert und ausgewertet werden. Dies hat wiederum einen Einfluss auf die weitere Planung der Weiterbildung und Gestaltung der Zusammenarbeit im Team.

Das persönliche Portfolio in Bezug auf Weiterbildung (Kap. 4.1) eignet sich als Instrument zur Nachbereitung der Weiterbildung. Die Spalte Reflexion erlaubt ein Abschätzen des Nutzens der Weiterbildung.

Ein weiterer Aspekt der Nachhaltigkeit kann im «Öffentlichmachen» und «Zurverfügungstellen» des Wissens bestehen (Wissensmanagement). Das Gelernte soll dem Team, dem Kollegium zugänglich gemacht werden, sodass alle davon profitieren können.



**Instrument** – Ideensammlung zur Dokumentation und zum Austausch von Wissen aus Weiterbildungen innerhalb des Teams / Kollegiums

<sup>6</sup> Vgl. Windlinger, Ackermann, Eschelmüller (2010).

## 4.4 Nachwuchsförderung von Schulleitungen

Eine kompetente Schulleitung ist ein zentrales Qualitätsmerkmal einer guten Schule. Dem eigenen Nachwuchs sollte deshalb ein besonderes Augenmerk gewidmet werden.

Die Schulleiterin / der Schulleiter selbst spielt bei der Nachwuchsförderung von neuem Schulleitungspersonal eine wichtige Rolle: Sie/er sollte der Personalentwicklung und damit der zielgerichteten Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und persönlichen Veränderungsprozessen grosse Bedeutung zumessen. Um gutes Schulpersonal zur Verfügung zu haben, muss die Schulleitung die beruflichen Qualitäten der Personen, die an der Schule arbeiten, kennen und deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und berufliche Entwicklung fördern, so auch – und insbesondere – zur Schulleitung.

Wichtig ist, Lehrpersonen mit Potenzial für eine Führungsfunktion Gelegenheiten zu bieten, ihr Handlungsrepertoire zu erweitern und anzureichern. Am besten gelingt dies, indem konkrete Führungserfahrung gesammelt und reflektiert werden kann. Beispielsweise kann dies im Rahmen einer Projektleitung, der Leitung eines Unterrichtsteams oder einer Steuergruppe oder der Leitung eines Grossanlasses erfolgen. Entsprechende Weiterbildungen sollen die Lehrpersonen auf die neuen Situationen vorbereiten. Im Rahmen der regelmässigen MAG's kann die Schulleitung die Lehrpersonen beraten, unterstützen und ihnen helfen, ihr Potenzial gezielt einzusetzen, evtl. auch Richtung Weiterentwicklung zu einer Schulleitungstätigkeit.

Je nach Erfahrung kann sich dabei der Wunsch entwickeln, den EDK-anerkannten Zertifikationslehrgang CAS zur Schulleitung zu absolvieren (weiter Infos unter [www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch) > Pädagogische Hochschule > Institut Weiterbildung und Beratung > Kader > Schulleitung).

Doch woran erkennt man, ob eine Lehrperson über Führungskompetenz verfügt?

Mögliche Indikatoren von Führungskompetenz<sup>7</sup> sind: Die Lehrperson

- vertritt engagiert und zielgerichtet Vorstellungen zur Entwicklung von Schule und/oder Unterricht.
- ist offen für Neues und nutzt Weiterbildungsangebote, um ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln.
- hat konkrete, realistische Vorstellungen zur Umsetzung von Änderungsvorschlägen.
- hat eine hohe Selbst- und Sozialkompetenz.
- koordiniert die Arbeiten und macht die nötigen Absprachen.
- leitet Arbeitsgruppensitzungen strukturiert und effizient. Kollegium und Schulleitung werden transparent darüber informiert.

<sup>7</sup> Vgl. Instrumente zur Schulevaluation und zur Schulentwicklung. Bewertungsraster zur Schulführung an der Aargauer Volksschule; [www.schulevaluation-ag.ch](http://www.schulevaluation-ag.ch), Januar 2008.

## 5. Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams

Die verschiedenen Aufgaben, die an die Schule herangetragen werden, erfordern ein produktives Zusammenspiel der verschiedenen Berufsgruppen und Unterstützungspersonen. Eine gute Abstimmung der verschiedenen Angebote und Massnahmen ist für die Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler sowie für die Arbeitszufriedenheit der Lehr- und Fachpersonen zentral. Schulleitende können an der Schule Rahmenbedingungen schaffen, welche die Zusammenarbeit erleichtern und zu einer konstruktiven Schul- und Unterrichtsentwicklung beitragen.<sup>8</sup>

### Die Führungsaufgaben multiprofessioneller Teams umfasst:

- Zusammensetzung arbeitsfähiger Teams organisieren,
- Aufträge der verschiedenen Berufsgruppen sowie Assistenzpersonen aufgrund der kantonalen Grundlagen sicherstellen,
- Aufgaben, die gemeinsam oder geteilt zu verantworten sind, mit den Teams klären (Insbesondere die gemeinsamen Aufgaben zwischen Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache und Klassen- resp. Fachlehrpersonen),
- Produktive und effiziente Zusammenarbeitsformen einfordern, die für die Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler wirksam werden,
- Zeitliche Rahmenbedingungen für eine systematische Zusammenarbeit schaffen,
- Koordination externer und interner Förderangebote für Schülerinnen und Schüler sicherstellen (Vorbeugung gegen eine Parzellierung der Angebote),
- Umgang mit Konfliktsituationen im Team regeln,
- Nutzung der fachlichen Expertise der verschiedenen Berufsgruppen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung.



#### Instrument

Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im Rahmen der DaZ-Förderung



Instrument – Zusammenarbeitsvereinbarung Grund- und erweiterte Version (vgl. auch zusätzliche Dokumente der Beratungsstelle «Unterrichtsentwicklung und Lernbegleitung – schul-in» der PH FHNW)

<sup>8</sup> Informationen zur Zusammenarbeit bezüglich Heilpädagogik in Regelklassen und Kleinklassen sind zu finden in der Handreichung «Heilpädagogik in Regelklassen und Kleinklassen» unter [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Besondere Förderung > IHP. Informationen zur Anstellung von Assistenzpersonen und externen Fachpersonen sind aufgeschaltet unter [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Projekte > Stärkung Volksschule.

## 6. Gesundheitsmanagement



Die Schaffung eines guten sozialen Schulklimas, das für alle Beteiligten mehr Wohlbefinden und Zufriedenheit, mehr Gesundheit und damit mehr Leistungsfähigkeit ermöglicht, ist das Ziel gesundheitsfördernder Massnahmen. Denn nur Lehrkräfte, die sich mit ihrem Beruf identifizieren und sich an ihrer Schule wohl fühlen, können wirksame pädagogische Arbeit leisten.

Unter Gesundheit wird ein Kontinuum zwischen Abwesenheit von Krankheit und Beschwerden bis hin zur Anwesenheit von körperlichem und psychischem Wohlbefinden verstanden. Doch ist Gesundheit immer auch eine subjektive Grösse, denn insbesondere im Bereich des psychischen Wohls bestimmen die individuellen Lebensweisen und Lebensbedingungen die Wahrnehmung. Dementsprechend unterschiedlich werden auch die Arbeitsbedingungen wahrgenommen, die von einigen als eine Belastung und von andern als eine reizvolle Herausforderung angesehen werden.

Aufgrund dieser individuellen Wahrnehmungen muss ein Gesundheitsmanagement flexibel gestaltet werden, um auf die individuellen Bedürfnisse eingehen zu können. Eine Patentlösung zur flächendeckenden Gesundheitsförderung ist nicht möglich. Die Schulleitungen sind gefordert, ein Gesundheitsmanagement für ihre Schule und ihre Lehrpersonen zu konzipieren, welche die jeweiligen Gegebenheiten der Schule vor Ort berücksichtigen. Damit ist ein Prozess verbunden, der Geduld erfordert. Es ist empfehlenswert, bestehende Vorstellungen von Schulhauskultur und Werten zu besprechen und zu überdenken. Somit können Wandlungen auf der Verhaltens- und der Beziehungsebene eingeleitet werden (s.u. Kapitel 5.1).

Eine nachhaltige Strategie des Gesundheitsmanagements sollte dazu führen, dass die Themen der Gesundheit und der Krankheit innerhalb des Lehrerkollegiums offen diskutiert werden können. Gesundheitsmanagement ist ein Bestandteil des Führungs- und Handlungskonzepts, welches alle Mitglieder der Schulgemeinschaft mit ihrer jeweils eigenen Verantwortung und Zuständigkeit einschliesst. Voraussetzung für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement ist eine wertschätzende und positive Haltung gegenüber den Mitmenschen. Vor diesem Hintergrund kommt dem Führungsstil der Schulleitung grosse Bedeutung zu. Anerkennung und Interesse an der geleisteten Arbeit, die Pflege der persönlichen Beziehung zu den Mitarbeitenden, Partizipation, Fehlerkultur, Transparenz und Offenheit sowie soziale Unterstützung unter belastenden Umständen bei Berücksichtigung individueller Situationen sind wichtige Elemente einer gesunden Arbeitskultur.

Gesundheitsfördernde Massnahmen richten sich einerseits an die einzelnen Personen und deren Verhalten, andererseits an die allgemeinen Arbeitsbedingungen innerhalb einer Schule. Unabhängig von diesen zwei unterschiedlichen Zielgruppen beinhalten die Massnahmen folgende Themenbereiche:

- Prävention
- Intervention
- Case Management
- Arbeitsrechtliche Aspekte

### **Zusatzinformation**

Das Aargauer Schwerpunktprogramm «gesund und zwäg i de schuel» GUZIDS der Departemente Bildung, Kultur und Sport sowie Gesundheit und Soziales fördert die Gesundheit von Schülerinnen und Schülern sowie von Lehrpersonen und Schulleitungen und trägt dazu bei, dass in allen Aargauer Volksschulen eine gesundheitsförderliche Entwicklung möglich wird (vgl. [www.gesundeschule-ag.ch](http://www.gesundeschule-ag.ch)).

Gesundheitsmanagement erfolgt auch durch den Einbezug der Ziele der Gesundheitsförderung in die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Zudem kann ein Beitritt zum Kantonalen Netzwerk gesundheitsfördernder Schulen (KNGS) hilfreich sein. So bietet es Instrumente zur Überprüfung der Gesundheit von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrpersonen an (vgl. [www.gesundeschule-ag.ch](http://www.gesundeschule-ag.ch) > KNGS Aargau).

Die Beratungsstelle Gesundheitsbildung und Prävention des Instituts Weiterbildung und Beratung (IBW) der PH FHNW berät Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden in Fragen der schulischen Gesundheitsförderung (vgl. [www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch) > Pädagogische Hochschule > Institut Weiterbildung und Beratung > Beratungsstelle Gesundheitsbildung und Prävention).

## 6.1 Prävention

Unter Prävention sind alle vorbeugenden Aktivitäten zu verstehen, die negative gesundheitliche Entwicklungen zu verhüten helfen. Prävention richtet sich an einzelne Personen oder an bestimmte Zielgruppen (z.B. Lehrpersonen). Ihre Absicht ist die Erhaltung der Gesundheit und/oder die Reduktion von Krankheiten und Risiken.

Ein stimmiges internes Qualitätsmanagement umfasst Kriterien für eine gute und gesunde Schul- und Unterrichtsentwicklung. So hilft ein mehrjähriges, partizipativ erarbeitetes Schulprogramm mit, Schwerpunkte zu setzen und Belastungen zu dosieren. Ausserdem ist guter Unterricht wohl die beste Präventionsarbeit. Zudem ist es hilfreich, nicht zusätzliche Instrumente einzusetzen, sondern bewährte Instrumente besser zu nutzen. So kann die Stärken-Schwächenanalyse Aussagen zu verschiedenen Inhalten machen. Ausserdem ist die jährliche Aushandlung der Jahresarbeitszeit (vor allem für Teilzeitlehrpersonen) entlastend.

Präventive Gesundheitsförderung in den Schulen lässt sich zudem in folgende Bereiche unterteilen:

### **Präventionsarbeit auf der Verhaltens- und Einstellungsebene**

In einem weiteren Sinne geht es hier um die zunehmende Sicherung von Selbstkompetenz. Dabei können Strategien und Massnahmen zur Erhöhung der Selbstbestimmung (empowerment) eingesetzt werden. In diesem Prozess spielt die Übernahme von Verantwortung eine grosse Rolle, damit verbunden ein Gefühl von Kontrolle über gesundheitsrelevante Entscheidungen und Handlungen. Eine Lehrperson, die sich selbstbestimmt fühlt, kann sich um den Erhalt ihrer beruflichen Motivation kümmern, bemüht sich um ein positives Selbstbild, die aktive und konstruktive Bewältigung von physischen und psychischen Belastungen etc. Den Schulleitungen kommt die Aufgabe zu, die Lehrpersonen zu befähigen und dazu aufzufordern, gesundheitsförderliches Verhalten aktiv zu praktizieren. Geeignete Mittel dazu sind Sensibilisierungsmassnahmen (Posteraktionen, Informationen, Gespräche etc.) und Handlungsanleitungen (Weiterbildungen, Schulungen, Supervision etc.).

Neben den präventiven Massnahmen auf der Verhaltens- und Einstellungsebene, welche durch die Schulleitung initiiert werden können, stehen den einzelnen Lehrkräften auch verschiedene Möglichkeiten offen, ihr Wohlbefinden aus eigener Initiative zu steigern. Dazu gehört insbesondere ein präventiver Umgang mit Stress. Möglichkeiten hierfür bieten eine klare Arbeitsorganisation, eine zweckmässige Einrichtung des Arbeitsplatzes und eine durchdachte Zeiteinteilung. Weitere präventive Massnahmen können im Unterricht ergriffen werden: Sammeln von Übungen zum Beruhigen eines unruhigen Klimas, Aufstellen von Regeln und Ritualen, Methodenvariation etc.



#### Instrument

Anregung für eine bessere Arbeitsorganisation

### Prävention auf der Beziehungsebene

Durch unterstützende Massnahmen kann die Arbeitsplatzsituation so eingerichtet werden, dass gute physische und psychische Arbeitsbedingungen vorherrschen, um Belastungen vorzubeugen, ggf. diese zu reduzieren. Diese Massnahmen betreffen vor allem die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsplatzumgebung, organisatorische Abläufe und die allgemeinen Arbeitsbedingungen. Darauf kann die Schulleitung Einfluss nehmen, in dem sie beispielsweise

- für eine wertschätzende, verbindliche Führung mit gutem Arbeitsklima sorgt,
- Offenheit für gegenseitigen Besuch und Austausch anregt,
- eine Feedback-Kultur, soziale Unterstützung und den Wissenstransfer fördert,
- nach Möglichkeit Ruheräume einrichtet,
- falls möglich für mehr Raum und Platz sorgt,
- Entlastungen der Lehrpersonen durch Teamteaching anstrebt und
- für Weiterbildungen im Kollegium (WIK) mit der Zielsetzung «Team» sorgt.

Und ausserdem:

- Ein breites Angebot ausserhalb der Unterrichtszeit: gemeinsame sportliche Aktivitäten, gemeinsam am Mittag essen gehen, gemeinsam Malen, gemeinsam Musizieren, gemeinsam Kochen, gemeinsam Wandern gehen etc.
- Freiwillige interne Weiterbildungsangebote zu Gesundheitsthemen: Schwimmkurse (weil Schwimmbad gleich nebenan), Rückengymnastik, Burnout-Prävention, Koch-Weiterbildung, regelmässiger Nothelferkurs etc.



#### Instrument

Ideensammlung für Präventionsarbeit auf der Beziehungsebene

### Das Konzept der Salutogenese

Nebst den erwähnten Massnahmen zur Vermeidung oder Prävention von Krankheitsrisiken und Symptomen hat sich in den letzten Jahren ein weiteres gesundheitsförderndes Konzept verbreitet: Die so genannte Salutogenese (im Gegensatz zu Pathogenese) lehrt, mit psychischen und physischen Stressoren «in Harmonie» zu leben und fragt nicht, was uns krank macht, sondern was uns gesund hält. Im Zentrum stehen demnach die alltägliche Aktualisierung der physischen und psychischen Ressourcen sowie die Verminderung allfälliger Krankheitssymptome. Grundsätzlich arbeitet die Salutogenese mit folgenden Fragen:

- Was ist Gesundheit und wie entsteht sie?
- Wie können Menschen gestärkt werden, um sich gesund zu entwickeln?
- Welche Bedingungen müssen geschaffen werden, damit Menschen gesund bleiben, können und wollen?
- Welche Voraussetzungen tragen dazu bei, dass alle an einer Schule tätigen Personengruppen sich an ihrem Lern- bzw. Arbeitsort wohl fühlen?

Gesundheitsfördernde Massnahmen können innerhalb eines Schulhauses im Team erarbeitet werden. Dazu können Schulleitende einen sogenannten «Gesundheitszirkel» ins Leben rufen. Darunter ist eine zeitlich befristete Gruppe von Lehrpersonen zu verstehen, die ihr individuelles Know-how einbringt, um gesundheitsrelevante Aspekte der eigenen Arbeitssituation zu besprechen und durch selbst entwickelte Lösungen die Gesundheit und die Arbeitsqualität zu verbessern.

Auf der Basis einer eingehenden Ist-Zustands-Analyse werden Ziele formuliert: Erhöhung der Motivation der Lehrperson, Verminderung von ungünstigen Arbeitsbelastungen, Verändern von institutionellen Bedingungen, welche zu Stress führen, Verbesserung des Arbeitsklimas. Zur Erreichung dieser Ziele werden Umsetzungsvorschläge erarbeitet und dem Kollegium präsentiert.

Ein Gesundheitszirkel macht nur dann Sinn, wenn er nicht als Mehrbelastung für die Beteiligten empfunden wird. Lehrpersonen fühlen sich durch die verschiedenen schulischen Reformen und die damit verbundene Involvierung in Arbeitsgruppen oft überlastet und möchten nicht noch in zusätzlichen Tätigkeitsfeldern aktiv werden. Erachten die Schulleitung und die Mehrheit der Mitglieder der Schulgemeinschaft die Massnahme als sinnvoll und notwendig, ist es wichtig, genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Allenfalls sind weniger wichtige Geschäfte zurückzustellen.



#### Instrument

Vorgehen bei Gesundheitszirkel

## 6.2 Intervention



Gezielte Interventionen richten sich an Lehrpersonen, deren Gesundheitszustand die Ausführung der pädagogischen Arbeit beeinträchtigt. Dies kann u.a. erkennbar sein durch psychosomatische Anzeichen, ungesunder Umgang mit Stress, Ansätze von Burnout, die sich z.B. in Ermüdung, Schlafstörungen oder Erschöpfung zeigen. Professionelle Interventionen sind bei verschiedenen Ausprägungen von Suchtverhalten erforderlich.

In akuten Fällen reichen die bisher skizzierten Massnahmen nicht aus. Gefragt sind zeitnahe Interventionen, welche sich an den jeweils spezifischen Symptomen und den Bedürfnissen der Betroffenen orientieren. Hierzu können zählen:

- ein persönliches Gespräch mit der betroffenen Lehrperson,
- ggf. ein Hinweis auf eine professionelle Lehrpersonenberatung,
- eine begleitende Supervision für die Schulleitung (s.u. S. 141 Unterstützungsangebote).

Weiterführende Behandlungsmöglichkeiten können die Kontaktaufnahme oder Vernetzung mit ärztlichen und/oder psychiatrischen Diensten beinhalten.

Die Fragen, wie die Gesundheit eines Menschen eingeschätzt werden kann und auf welche Art und Weise eine Intervention erfolgen soll, sind nicht einfach zu beantworten. Auch der geeignete Zeitpunkt zur Thematisierung eines offenkundigen Problems einer Lehrperson ist oft schwierig abzuschätzen. Hierzu muss angemerkt werden, dass es keine vorgefertigten Rezepte und Handlungsanweisungen gibt. Vielmehr muss sich die Schulleitungsperson auf ihre Beobachtung und ihre subjektiven Wahrnehmungen verlassen. Wichtig dabei ist die persönliche Beziehung, welche die Schulleitung zu den Lehrpersonen in der Vergangenheit aufgebaut hat. Diese ermöglicht ihr, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und heikle Themen anzusprechen. Dadurch wird ein unkomplizierter Zugang zu betroffenen Lehrpersonen möglich, so dass eine frühzeitige Intervention nicht als ein persönlicher Eingriff in die Privatsphäre, sondern als Anteilnahme und Hilfe verstanden wird. Einen guten Kontakt zu den Lehrpersonen kann die Schulleitung auch mit Hilfe der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche herstellen. Durch deren regelmässige Durchführung kann die Schulleitung Veränderungen beobachten und entsprechend reagieren.

Wenn die Schulleitung regelmässig formelle und informelle Gespräche führt, ein gutes «Management by walking around»<sup>9</sup> betreibt, aber auch auf Schüler und Eltern hört, nimmt sie Warnsignale von Burnout frühzeitig wahr und kann mit dieser Lehrperson das Gespräch suchen. In solchen Fällen ist eine enge Führung unabdingbar.



#### **Instrument**

Gesprächsleitfaden Sucht



#### **Instrument**

Vorbeugung von Burnout

<sup>9</sup> Classroom Walkthrough ist ein Führungsinstrument für nachhaltige Unterrichtsentwicklung. Durch kurze, immer wiederkehrende unangemeldete Unterrichtsbesuche von 4 bis 7 Minuten mit einem Feedback kann die Schulleitung Einblick in die Unterrichtsgestaltung nehmen.

## 6.3 Case Management (CM)

(Obligatorium seit 1.1.2017 gem. GAL § 32a und VALL § 3 lit. f)

Fällt eine Lehrperson oder eine Schulleiterin / ein Schulleiter für mehr als 30 Kalendertage aus, bespricht die vorgesetzte Stelle die CM-Anmeldung mit der betroffenen Person und reicht die von der vorgesetzten Stelle und der betroffenen Person unterschriebene Anmeldung an die Koordinationsstelle beim BKS ein.

Hierfür sind diverse Informationen wie ein Prozessbeschrieb im Schulportal publiziert. Die Koordinationsstelle klärt den Bedarf für ein CM ab.

Eine CM-Anmeldung kann bei Bedarf auch bei wiederkehrenden kürzeren Absenzen oder bei einer noch bestehenden Arbeitsfähigkeit vorgenommen werden. Es ist sinnvoll, die unterstützende Begleitung durch das CM möglichst frühzeitig aufzugleisen.

Die Case Manager stellen die versicherungstechnischen Vorgaben, die medizinische Vernetzung und eine möglichst rasche und möglichst nachhaltige Reintegration an den Arbeitsplatz sicher. Zudem entlasten sie die vorgesetzte Stelle von Koordinationsaufgaben und binden diese eng in den Reintegrationsprozess ein. Die Unfallversicherung AGV verfügt über ein eigenes CM (<https://www.agv-ag.ch>).

Betroffene werden hinsichtlich der Verbesserung des Gesundheitszustandes und der Lebensqualität unterstützt. Da das Case Management durch eine externe Fachperson durchgeführt wird, erhalten nebst den Betroffenen auch deren Vorgesetzte eine wertvolle Entlastung. Die Unterstützung durch diese Beraterin bzw. durch diesen Berater geht folgenden Zielen nach:

- Möglichst rasche Reintegration in den Arbeitsalltag
- Sicherstellung eines möglichst langen Verbleibs von erkrankten oder verunfallten Lehrpersonen im Arbeitsprozess
- Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit
- Verbesserung der Arbeitssituation sowohl für die betroffenen Lehrpersonen wie auch für die involvierten Schulleitungen, das Kollegium, die Anstellungsbehörden und die Schulkinder
- Hinweise auf versicherungstechnische Fragen und Fristen (Klärung, ob eine IV-Frühanmeldung notwendig ist, Taggeldversicherung)
- Vermeiden einer biografischen Negativwirkung durch eine IV-Rente
- Senkung der Kosten von Langzeitabsenzen und (Teil-)Invalidisierungen



**Instrument**  
Unterstützungsangebote

## 6.4 Arbeitsrechtliche Aspekte

Unabhängig vom Case Management gilt, dass bei Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit und Unfall der Lohn während 6 Monaten in vollem Umfang ausgerichtet wird. Der Arbeitgeber stellt bei Krankheit und Unfall die Lohnersatzleistung für weitere 18 Monate im Umfang des durchschnittlichen Nettolohns der letzten 12 Monate bei voller Arbeitsleistung sicher (§ 19 + 19a Dekret über die Löhne von Lehrpersonen, LDLP, SAR 411.210).

Gemäss § 50 Abs. 3 der Verordnung über die Löhne der Lehrpersonen (VALL, SAR 411.211) können die Vorgesetzten bei einer Arbeitsunfähigkeit, die länger als drei Tage dauert, ein Arztzeugnis verlangen.

Aus Lohnzählersicht steht dem gegenüber jedoch in § 19 Abs. 1 Dekret über die Löhne der Lehrpersonen (Lohndekret Lehrpersonen, LDLP, SAR 411.210), dass bei nachgewiesener Arbeitsunfähigkeit zufolge Krankheit und Unfall der Lohn während 6 Monaten in vollem Umfang ausgerichtet wird.

Langfristig betrachtet kann die Vorlage eines Arbeitsunfähigkeitszeugnisses auch für eine mögliche Krankentaggeldzahlung durch den Krankentaggeldversicherer von Bedeutung sein.

### **Empfehlung**

Wir empfehlen folgende Handhabung von § 50 Abs. 3 VALL und bitten um Beachtung:

1. Grundsätzlich ist bei einer Arbeitsunfähigkeit von mehr als 3 Tagen ein Arztzeugnis zu verlangen.
2. Ausnahme: Bei saisonalen Erkrankungen wie etwa einer Grippe, die erfahrungsgemäss 1 Woche dauert, ist in der Regel kein Arztzeugnis notwendig, ausser die Arbeitsunfähigkeit dauert länger als 1 Woche (siehe Ziff. 3).
3. Bei einer Arbeitsunfähigkeit von mehr als 7 Kalendertagen ist jedenfalls ein Arztzeugnis zu verlangen.

Gemäss Obligationenrecht Art. 336c kann einer Lehrperson, die mit einem unbefristeten Vertrag angestellt und krank ist, im 1. Dienstjahr frühestens nach 30 Tagen, ab dem 2. bis und mit 5. Dienstjahr frühestens nach 90 Tagen und ab dem 6. Dienstjahr frühestens nach 180 Tagen gekündigt werden. In diesen Fällen empfiehlt sich zuerst die Anordnung einer vertrauensärztlichen Untersuchung. Die Lehrkräfte können dazu verpflichtet werden, auch wenn sie sich ärztlich nicht untersuchen lassen wollen.

Erkrankungen von Lehrpersonen erfordern nicht nur die Unterstützung der betroffenen Lehrpersonen. Die Schulleitung muss zusätzlich dafür besorgt sein, dass der Unterricht dennoch stattfinden kann. Bei kurzzeitigen Ausfällen ist gemäss § 32 Lohndekret LDLP (SAR 411.210) jede Lehrperson verpflichtet, an ihrer Schule im Sinne einer Sofortmassnahme zur Aufrechterhaltung des Schulbetriebs vorübergehend eine weitere Abteilung zu übernehmen oder zusätzliche Unterrichtslektionen zu erteilen. Die Schulleitung sorgt für den entsprechenden teaminternen Ausgleich. Solche internen Stellvertretungen begründen keinen Anspruch auf eine spezielle Lohnzulage. Fällt eine Lehrperson voraussichtlich länger als eine Woche aus, ist eine externe Stellvertretung einzusetzen.

### **Zusatzinformation**

Die Schulpflege kann als Anstellungsbehörde ein detailliertes Arztzeugnis verlangen. Vgl. [www.swiss-insurance-medicine.ch/de/arbeitsunfaehigkeitszeugnisse.html](http://www.swiss-insurance-medicine.ch/de/arbeitsunfaehigkeitszeugnisse.html)

## 7. Literatur

### Literatur zu den Themen Personalführung allgemein, Gespräche sowie Konfliktbearbeitung

- Bartz, A. & Eikenbusch, G.:  
**Schulleitung – (k)eine Welt für sich**  
Pädagogik, 56, 38–42, 2004
- Buchen, H.:  
**Professionswissen Schulleitung**  
Weinheim (u.a.: Beltz, 2006
- Buchen, H.:  
**Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen, Konzepte, Strategien**  
Berlin, Zürich: Raabe, 1994
- BuhrBenien, K.:  
**Schwierige Gespräche führen.**  
Reinbek bei Hamburg: 3. Auflage 2005
- Buhren, C.:  
**Personalentwicklung in Schulen**  
Weinheim: Beltz, 2002
- Buhren, C.; Rolff, H.:  
**Personalmanagement für die Schule**  
Weinheim: Beltz, 2009
- Conrad, B., Jacob, B. & Schneider, P.:  
**Konflikt-Transformation. Konflikte werden gelöst – Unterschiede bleiben bestehen!**  
Paderborn: Junfermann, 2003
- Datenschutzgesetz:  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235\\_1.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235_1.html)  
[http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235\\_11.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/c235_11.html)
- Dubs, R.:  
**Die Führung einer Schule**  
Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes, 1994
- Eidgenössischer Datenschutzbeauftragter:  
[www.edsb.ch](http://www.edsb.ch)
- Evaluationsinstrumente zur Qualitätsentwicklung an Schulen:  
[www.evaltool.ch](http://www.evaltool.ch)
- Glasl, F.:  
**Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater**  
Bern: Haupt, 2004
- Gordon, T.:  
**Familienkonferenz**  
München: Heyne, 1999

- Hilb, M.:  
**Integriertes Personal-Management**  
Köln: Luchterhand, 2008
- Hilb, M.:  
**Integriertes Personalmanagement. Ziele – Strategien – Instrumente**  
Neuwied: Luchterhand, 2004
- Hösl, G.:  
**Mediation, die erfolgreiche Konfliktlösung. Grundlagen und praktische Anwendung**  
München: Kösel, 2002
- Huber, S.:  
**Kooperation**  
Münster: Waxmann, 2012
- Huber, S. & Niederhuber, S.:  
**Schulleitung aus der Sicht der Lehrkräfte**  
Pädagogik, 56, 44–47, 2004
- Kanton Aargau:  
www.schulen-aargau.ch > Schulführung > Personalführung  
www.schulen-aargau.ch > Projekte > Stärkung Volksschule > Umsetzungshilfe  
Stärkung Volksschule
- Kaudela-Baum, S.:  
**Führung lernen**  
Heidelberg: Springer, 2011
- Kretschmann, R. (Hrsg.):  
**Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer – Ein Trainingsbuch mit Kopiervorlagen**  
Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2. Auflage 2001
- Landwehr, N.; Steiner, P.:  
**Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung** (Heft 1 bis 6)  
Bern: hep verlag ag, 3. Auflage, 2008
- Mäder, K.; Böckelmann, C.:  
**Fokus Personalentwicklung**  
Zürich: Verl. Pestalozzianum, 2007
- Management by walking through  
www.classroomwalkthrough.ch
- Philipp, E. & Rademacher, H.:  
**Konfliktmanagement im Kollegium**  
Weinheim, Basel: Beltz, 2002
- Riesen, M.:  
**Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Bildungsorganisationen**  
Luzern, Zürich: AEB Akademie für Erwachsenenbildung, 1999
- Rosenberg, M. B.:  
**Gewaltfreie Kommunikation. Eine Schule des Lebens.**  
Paderborn: Junfermann, 10. Auflage, 2012

- Schlamp, K.; Schlamp, J.:  
**Praxishandbuch Personalführung und -entwicklung in der Schule**  
Bonn: Verl. Pro Schule, 2011
- Schmitz, L.:  
**Lösungsorientierte Gesprächsführung. Übungen und Bausteine für Hochschule, Ausbildung & kollegiale Lerngruppen.**  
Dortmund: Borgmann publishing, 2. Auflage, 2011
- Schratz, M.:  
**Schulleitung braucht Leadership**  
Pro Schule, Jahrgang unbekannt, 15–17, 2004
- Schreyögg, A.:  
**Konfliktcoaching und Konfliktmanagement in Schulen**  
Bonn: Dt. Psychologen-Verlag, 2008
- Schulz von Thun, F.:  
**Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen.**  
Reinbeck: rororo, Auflage 48, 2010
- Schulz von Thun, F.:  
**Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung.**  
Reinbeck: rororo, Auflage 34, 2010
- Schulz von Thun, F.; Ruppel, J.; Stratmann, R.:  
**Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Praxis.**  
Reinbeck: rororo, 2003
- Seitz, H.; Capaul, R.:  
**Schulführung und Schulentwicklung**  
Bern: Haupt, 2007
- Steiger, T. & Lippmann, E.:  
**Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte**  
Berlin, Heidelberg: Springer, 1999
- Sieber-Suter, B.:  
**Kompetenzmanagement**  
Bern: hep verlag, 2014
- Steger Vogt, E.; Kansteiner, K.; Pfeifer, M.:  
**Gelingende Personalentwicklung in der Schule**  
Innsbruck: Studien Verlag, 2014
- Steiger, T.; Lippmann, E.:  
**Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte**  
Berlin, Heidelberg: Springer, 2013
- Strittmatter, A. & Ender, B.:  
**Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe**  
Biel: PA LCH, 2002
- Wellhöfer, P. R.:  
**Gruppendynamik und soziales Lernen. Theorie und Praxis der Arbeit mit Gruppen.**  
Stuttgart: UTB, 4. Auflage, 2012
- Werner, S.:  
**Trainingshandbuch Konfliktmanagement**  
Weinheim: Beltz Juventa, 2013

## Literatur zum Thema Personalerhaltung

- Dubs, R.:  
**Die Führung einer Schule**  
Zürich: Schweizerischer Kaufmännischer Verband, 1994
- Hermann, M. & Pifko, C.:  
**Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis**  
Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2002
- Petz, M. F.:  
**Führen – Fördern – Coachen**  
Wien: Überreuter, 1997
- Sprenger, R.:  
**Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse**  
Frankfurt: Campus Verlag, 2002
- Steiger, T. & Lippmann, E.:  
**Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte**  
Berlin, Heidelberg: Springer, 2003
- Strittmatter, A. & Ender, B.:  
**Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe**  
Biel: PA LCH, 2002
- Thom, N., Ritz, A. & Steiner, R.:  
**Effektive Schulführung. Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen**  
Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2002

## Literatur zum Thema Personalentwicklung

- Achermann, E.:  
**Schulinterne Weiterbildung – eine Orientierung mit Werkzeugen**  
Aarau: Fachhochschule Aargau, Pädagogik, Institut Schule und Weiterbildung,  
2003
- Achermann, E., Gautschi, P. & Rügsegger, R.:  
**Lernpartnerschaften. Im Tandem und in Gruppen gemeinsam lernen**  
Aarau: Fachhochschule Aargau, Pädagogik, Institut Schule und Weiterbildung,  
2000
- Buhren, C. & Rolff, H.:  
**Personalentwicklung in Schulen**  
Weinheim, Basel: Beltz, 2002
- Burkard, Ch. & Eikenbusch, G.:  
**Praxishandbuch Evaluation in der Schule**  
Berlin: Cornelsen, 2000
- Fröhlich, E. & Thierstein, C.:  
**Fortbildung individuell gestalten**  
Aarau: Fachhochschule Aargau, Pädagogik, Institut Schule und Weiterbildung,  
1999
- Jungen, T.:  
**Leitfaden für Lehrkräfte zur prozessorientierten Portfolioarbeit**  
Bern: Berner Lehrmittel- und Medienverlag, 2001
- Landwehr, N.:  
**Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur**  
Bern: h.e.p. Verlag, 2003
- Miller, R.:  
**Schulinterne Lehrerfortbildung. Der SCHILF-Wegweiser**  
Weinheim: Beltz, 1995
- Standesregeln des LCH:  
[www.iso.ch](http://www.iso.ch) > Dokumente > Standesregeln für Lehrerinnen und Lehrer
- Strittmatter, A. & Ender, B.:  
**Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe**  
Biel: PA LCH, 2002
- Thom, N. & Ritz, A.:  
**Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor**  
Wiesbaden: Gabler, 2000
- Windlinger, R.; Achermann, E.; Eschelmüller, M.:  
**Unterrichtsteams; zusammenarbeiten – entwickeln – entlasten.**  
Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule,  
Institut Weiterbildung und Beratung, 2010

## Literatur zum Thema Gesundheitsmanagement

- Aregger, K.; Lattmann, P.U. (Hrsg.):  
**Gesundheitsfördernde Schule – eine Utopie? Konzepte, Praxisbeispiele, Perspektiven**  
Oberentfelden, Aarau: Sauerländer, 2003
- Freitag, M.:  
**Was ist eine gesunde Schule? Einflüsse des Schulklimas auf Schüler- und Lehrer\*gesundheits**  
Weinheim und München: Juventa Verlag, 1998
- Gretler Bonanomi, S.:  
**Gesundheitsförderung in der Grundausbildung von Lehrerinnen und Lehrern (Dossier 46A)**  
Bern: EDK, , 1997
- Hillert, A.; Schmitz, E. (Hrsg.):  
**Psychosomatische Erkrankungen bei Lehrerinnen und Lehrern**  
Stuttgart, New York: Schattauer, 2003
- Huwiler, H.; Martens, A.:  
**Gesundheitsmanagement. Eine Investition ins Humankapital**  
Zürich: Sektramedia, 2003
- Rudow, B.:  
**Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen**  
München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2004
- **Und die Gesundheit der LehrerInnen? Lehrpersonen stark machen!**  
Impulstagung – Samstag, 17. November 2001.  
In: Schweizerisches Netzwerk Gesundheitsfördernder Schulen,  
Rundbrief Nr. 19, März 2002
- Ulich, E.; Wülser, M.:  
**Gesundheitsmanagement in Unternehmen – Arbeitspsychologische Perspektiven**  
Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag, 2004

### Internetadressen:

- [www.ag.ch](http://www.ag.ch) > DGS > Gesundheit > Gesundheitsförderung und Prävention > Schule
- [www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch) > Pädagogische Hochschule > Institut Weiterbildung und Beratung > Beratungsstelle Gesundheitsbildung und Prävention
- [www.gesundeschule-ag.ch](http://www.gesundeschule-ag.ch) > KNGS Aargau
- [www.gesunde-schulen.ch](http://www.gesunde-schulen.ch)
- [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)
- [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)
- [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Besondere Förderung > IHP
- [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Projekte > Stärkung Volksschule
- [www.seco.admin.ch/themen/00385/01908/01927/index.html?lang=de](http://www.seco.admin.ch/themen/00385/01908/01927/index.html?lang=de)



## B Personalführung – Zusatzinformationen



## Übersicht Gesprächstypen und ihre Funktion

Gesprächsform	Funktion	Ziele / Inhalte	Rolle der Schulleitung (SL)	
<b>Regelgespräch(e)</b>				
Jahresmitarbeitendengespräch	<b>Standort- und Perspektiven-gespräch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Auseinandersetzung mit der persönlichen Berufssituation und mit Laufbahnperspektiven</li> <li>– Burnout-Prävention</li> </ul>	Reflexion der eigenen Tätigkeit unter Aspekten wie: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wohlbefinden</li> <li>– Sinnggebung / Identifikation</li> <li>– «Energiehaushalt»</li> <li>– Entwicklungsinteressen</li> <li>– Laufbahnperspektiven</li> </ul>	SL als an Wachstum und Entwicklung interessierte Gesprächspartnerin und Anwältin einer «gesunden» Schule mit «gesunden» Mitarbeitenden
	<b>Beurteilungsgespräch</b> auf der Basis vorangegangener Zielvereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einschätzung und Bewertung der Erreichung von gemeinsam vereinbarten Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rückmeldung, Stellungnahme und Analyse zu Leistungen und Verhaltensweisen auf dem Hintergrund gemeinsam vereinbarter Ziele</li> </ul>	SL als Feedbackgeberin, als «kritischer Freund»
	<b>Zielvereinbarungsgespräch</b> für die folgende Periode	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsame Vereinbarung von Wachstums-, Verbesserungs- oder Erhaltungszielen, die quantitativ, qualitativ, zeitlich und bedingungsmässig möglichst klar formuliert sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realistische Situationseinschätzungen und damit weder Über- noch Unterforderung des Mitarbeitenden sind wichtige Durchführungs- und Erfolgskriterien</li> </ul>	SL als Verantwortliche für die Ausarbeitung von Zielsetzungen, die der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sowie den Interessen der Schule als Ganzes dienen

In Anlehnung an Martin Riesen (1999).

Gesprächsform	Funktion	Ziele / Inhalte	Rolle der Schulleitung
<b>Anlassbedingte Gespräche</b>			
<b>Anerkennungsgespräch / Schulleitungsfeedback</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wahrnehmung und Wertschätzung von für die Schulgemeinschaft und Schulentwicklung erbrachten Leistungen</li> <li>– Klärung / Verhandlung gegenseitiger Erwartungen zur Optimierung der Zusammenarbeit</li> </ul>	Beitrag zur Schulentwicklung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Übernahme gemeinschaftlicher Aufgaben, besonderer Ämter</li> <li>– Mitarbeit in Konferenzen, Arbeits- und Projektgruppen</li> <li>– Engagement im Rahmen der Qualitätsentwicklung</li> <li>– Mitarbeit an Gemeinschaftsanlässen</li> </ul>	Kooperationsbeziehung zwischen SL und Mitarbeitenden
<b>En-passant-Gespräche</b> zwischen Tür und Angel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anteilnahme an der täglichen Arbeit</li> <li>– Am «Puls» der Schule bleiben</li> <li>– Lösung kleinerer Probleme</li> <li>– Mit Ideen «hausieren»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aktuelle Anliegen, die an die Schulleitung herangetragen werden</li> <li>– Kommunikation von Visionen, Ideen, Wertvorstellungen der Schulleitung</li> </ul>	Schulleitung «ist da», zeigt Interesse an den Mitarbeitenden (Wertschätzung), verbreitet Ideen / Visionen
<b>Beratungs- und Problemlösegespräch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problemlösung in Bezug auf eine ad hoc auftauchende Fragestellung oder Schwierigkeit</li> <li>– Hilfe zur Selbsthilfe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zum Beispiel:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwieriges Elterngespräch</li> <li>– Unterrichtsprojekt</li> <li>– Persönliche Fragen (z. B. Planung eines Bildungsurlaubs)</li> </ul> </li> </ul>	SL als Coach in einer partnerschaftlichen Beziehung
<b>Konfrontations- bzw. Interventionsgespräch</b>  (Konfliktgespräch)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontrolle der Mindeststandards</li> <li>– Benennen problematischer (abweichender) Verhaltensweisen</li> <li>– Interventions- oder Konfliktlösegespräch einleiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alles, was als «problematisch» wahrgenommen wird</li> </ul>	SL als vorgesetzte Person, mit der Verantwortung, Gesetze, Verordnungen und intern vereinbarte Normen durchzusetzen, sowie als Anwältin der Schulqualität  <i>(Moderation bei Konflikten, wenn SL nicht selbst Teil des Konflikts ist.)</i>
<b>Qualifikationsgespräch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistungsbeurteilung und -bewertung auf dem Hintergrund eines Stellen- bzw. Anforderungsprofils bei der (definitiven) Anstellung von Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualität der beruflichen Arbeit, beurteilt in Relation zu anderen Stellenbewerbenden</li> </ul>	SL als Beurteilerin
<b>Abschluss- und Zwischenzeugnisbesprechung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung eines Zeugnisses gemeinsam mit der oder dem Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausstellen eines Zwischenzeugnisses (auf Wunsch des oder der Mitarbeitenden), Abgabe eines Abschlusszeugnisses am Schluss eines Anstellungsverhältnisses</li> </ul>	SL als Informantin für zukünftige Arbeitgebende

# Techniken «Aktives Zuhören» und «Ich-Botschaften»

## Aktives Zuhören

### Aktives Zuhören eignet sich, wenn die Gesprächsteilnehmenden ein Problem haben.

Die Schulleitung achtet darauf, dass sie und die Beteiligten genau verstehen, was die einzelnen Personen aussagen wollen.



Beim aktiven Zuhören versucht die Schulleitung zu verstehen, was die einzelnen Personen empfinden und aussagen wollen. Dazu wiederholt die Schulleitung die Aussage der Einzelnen kurz in eigenen Worten und meldet somit ihr Verständnis der Aussage zurück. Das erlaubt den Teilnehmenden, ihre Aussagen wenn nötig zu präzisieren. Missverständnisse können so vermieden werden. Das ganze Gespräch verlangsamt sich und die einzelnen Personen fühlen sich in die Situation der anderen Personen ein.

Die Schulleitung verzichtet beim aktiven Zuhören auf das Senden eigener Botschaften und sendet weder ein Urteil noch eine eigene Meinung oder einen Rat zurück. Die Schulleitung meldet nur zurück, wie die Botschaft des Senders verstanden wurde.

## Ich-Botschaften

### Ich-Botschaften eignen sich, wenn die Schulleitung ein Problem ansprechen will.

Bei einer Konfrontation meinen wir, dass wir etwas über unsere Ansichten, Gefühle und Wünsche aussagen. Bei genauerem Hinhören stellt sich heraus, dass wir ein Urteil über die andere Person abgeben oder ihr Verhalten interpretieren.

Bsp.: Du bist unorganisiert, du gibst die Unterlagen nie zur Zeit ab.

Das ist eine so genannte Du-Botschaft. Diese Botschaften sind wertend, beschuldigend, vorwurfsvoll oder moralisierend. Dies löst Abwehr aus und die Person fühlt sich angegriffen und provoziert.

Ich-Botschaften sind dreiteilig und beschreiben einen Tatbestand oder ein Verhalten, die Folgen, die das oben beschriebene Verhalten für mich hat, und die Gefühle, die dabei bei mir ausgelöst werden.

Bsp.:

- **Tatbestand**  
Du gibst die Unterlagen häufig zu spät ab,
- **Folgen**  
das bedeutet für mich einen zusätzlichen Zeitaufwand
- **Gefühl**  
und ich fühle mich von dir nicht ernst genommen.

Ich-Botschaften enthalten keine Urteile, keine Wertungen und keine Angebote von Lösungen.

Trotz korrektem Formulieren von Ich-Botschaften reagieren viele Personen verletzt. Die Schulleitung muss eine solche Situation mit aktivem Zuhören auffangen.

In Anlehnung an Gordon (1999).

# Klassische Personalentwicklungsinstrumente

## Horizontale Karriere

Die Aufstiegsmöglichkeiten in der Schule sind begrenzt. Als Alternative bietet sich eine horizontale Karriere an, welche durch die Instrumente Jobenlargement und Jobenrichment gefördert werden kann.

## Jobenlargement

Der Aufgabenbereich einer Lehrperson kann durch die Übernahme von zusätzlichen Funktionen erweitert werden wie

- Praxislehrperson
- Götti oder Gotte für Junglehrerinnen und Junglehrer
- Elternarbeit und Elternbildung
- Mitarbeit in Projektteams oder in Steuergruppen
- Mitarbeit in Berufsorganisationen
- Mitarbeit bei der Entwicklung von Lehrmitteln
- Ämter im Schulhaus
- Pädagogische Spezialfunktionen (Experte oder Expertin in bestimmten Gebieten wie beispielsweise Gesundheitsförderung, Gewaltprävention o.ä.) gemäss Berufsauftrag übernehmen.
- ...

## Jobenrichment

Der Aufgabenbereich einer Lehrperson kann durch Tätigkeiten bereichert werden wie

- Unterrichtsprojekt planen
- Neue Unterrichtsformen praktizieren
- Neue Rollen im Kollegium übernehmen
- Mit den Schülerinnen und Schülern Lernberichte erarbeiten
- Schulanlässe organisieren
- ...

## Weitere Möglichkeit

### Jobrotation

Damit der Blickwinkel nicht einseitig wird, bietet das Instrument der Jobrotation die Möglichkeit eines Perspektivenwechsels. Somit kann das Verständnis für Abläufe und Anliegen anderer Gruppen gefördert werden.

Der Aufgabenbereich einer Lehrperson kann durch einen temporären Aufgabentausch mit Kolleginnen und Kollegen geändert werden wie

- Stufe wechseln
- Fächer abtauschen
- Neue Fächer übernehmen
- Leitungsfunktionen übernehmen
- Funktion mit Mitarbeitenden der Schulverwaltung tauschen
- ...



## B Personalführung – Instrumente



# Gespräche vorbereiten, durchführen, reflektieren

Blatt 1 von 3

## 1. Vorbereitung der Gespräche

Die Vorbereitungen beginnen etwa zwei Wochen im Voraus.

Organisatorisch	vorbereitet
Wer nimmt am Gespräch teil?	
Rahmenbedingungen:	
Neutralen Ort bestimmen, reservieren	
Störungen (Telefon usw.) ausschalten	
Zeitpunkt festlegen	
Dauer des Gesprächs festlegen	
Vorbereitungsunterlagen bereitstellen und zukommen lassen	
Hilfsmittel (Unterlagen, Hellraumprojektor, Flip-Chart o. ä.) bereitstellen	
Einladung verschicken	

Inhaltlich	vorbereitet
Sinn, Zweck, Ziele des Gesprächs klären	
<i>Rollenklärung</i> (beratend, konfrontierend, unterstützend, beurteilend, klärend, motivierend, vermittelnd, initiierend → welches Machtgefälle besteht zwischen den Gesprächsteilnehmenden?)	
Ablauf des Gesprächs mittels Leitfragen planen	
Nach Vorurteilen, Antipathien suchen und bewusst eine wertschätzende Grundhaltung einnehmen	
<i>Wahrnehmungsfehler beachten</i> (Werden gewisse Verhalten auf das Gegenüber projiziert? Überstrahlt ein Merkmal die anderen oder verzerrt ein auffälliges Merkmal die anderen?)	
Sich in die Situation der Gesprächsteilnehmenden hineinversetzen und mögliche Argumentationen überlegen	
Gespräche auf der sachlichen Ebene führen	
Gerüchte und Fakten klar trennen	
Konfliktbearbeitungsgespräch in einem neutralen Raum abhalten (Alle Parteien haben die gleiche Ausgangslage)	

# Gespräche vorbereiten, durchführen, reflektieren

Blatt 2 von 3

## 2. Durchführung, Ablauf der Gespräche

Die Gespräche verlaufen in der Regel nach folgendem Schema:

Einleitung	beachtet
Persönlichen Kontakt schaffen	
Angenehmes Gesprächsklima schaffen	
Gesprächsteilnehmende «abholen», einstimmen	

Hauptteil	beachtet
Ziel und Grund des Gesprächs kurz definieren	
Zeitraumen bekannt geben	
Mit den Leitfragen durch das Gespräch führen	
Zielgerichtetes Führen des Gesprächs, ohne stur am Leitfaden festzuhalten	
Den Dialog fördern, keine Monologe führen	

Abschluss	beachtet
Gespräch zusammenfassen	
Notieren von Ergebnissen, Abmachungen, offenen Punkten	
Weiteres Vorgehen festlegen	
Ablage des Dokumentes festlegen	
Feedback geben (Was war gut / nicht so gut am Gespräch?)	
Für das Gespräch danken	
Gespräch möglichst in einer positiven Atmosphäre beenden	

# Gespräche vorbereiten, durchführen, reflektieren

Blatt 3 von 3

## 3. Reflexion der Gespräche

Die Reflexion der Gespräche gibt Hinweise, was gut verlief und/oder was verbessert werden könnte.

Reflexion	reflektiert
Sind die Ziele des Gesprächs erreicht worden? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?	
Wie kam ein Konsens zu Stande? Warum kam er nicht zu Stande?	
Wie war das Gesprächsklima? Konnte es beeinflusst werden?	
Was war erfolgreich? Was war nicht erfolgreich?	
Was hätte im Gespräch besser gemacht werden können?	
Gibt es Erkenntnisse bezüglich der Gesprächsführung und/oder des Führungsverhaltens für die Schulleitung?	

# Standortbestimmungsgespräch

Blatt 1 von 4

Schule

Gesprächsdatum

Lehrperson

Name

Funktion

Stufe / Klasse

Pensum

%

Dienstjahre

gesamt

an unserer Schule

Schulleitung

Das Standortbestimmungs- und Zielvereinbarungsgespräch bietet Gelegenheit, die berufliche Situation in einem strukturierten und vertraulichen Gespräch zu reflektieren. Es soll der Qualitätssicherung und -entwicklung des Unterrichts sowie der beruflichen und persönlichen Entwicklung der Lehrperson dienen. Durch den Vergleich der Selbsteinschätzung durch die Lehrperson und der Fremdeinschätzung durch die Schulleitung kann eine Standortbestimmung erfolgen, woraus sich konkrete Ziele (persönliche und schulische) für das nächste Schuljahr ableiten lassen.

## Gesprächsinhalte

### A – Befindlichkeit

### B – Reflexion der Arbeit durch Selbst- und Fremdeinschätzung (Situationsanalyse)

- Unterricht und Klassenführung
- Zusammen- und Mitarbeit im Team
- Beziehungen zu Eltern, Behörden, Öffentlichkeit
- Lehrperson als Individuum

### C – Zielvereinbarung

### D – Feedback zum Gespräch

Der Protokollbogen und ein Kriterienraster, der bspw. auf Grundlage des Q-Leitbildes erstellt wurde, dienen der Schulleitung und der Lehrperson zur Gesprächsvorbereitung und als Hilfe für die Selbst- und Fremdeinschätzung.

## A – Befindlichkeit

- |   |  |
|---|--|
| – Wie fühlt sich die Lehrperson im Kollegium? | – Wie fühlt sie sich mit ihren Klassen?              |
| – Was bereitet ihr Freude?                    | – Was ärgert sie?                                    |
| – Was ist ihr wichtig?                        | – Was möchte sie ändern?                             |
| – Wie empfindet sie das Arbeitsklima?         | – Wie empfindet sie die Führung?                     |
| – Wo sieht sie sich in 2 bzw. 5 Jahren?       | – Wie empfindet die Lehrperson die Arbeitsbelastung? |

---



---



---



---



---





# Standortbestimmungsgespräch

## C – Zielvereinbarungen

### Zielsetzungen

- Welche Zielsetzungen ergeben sich aufgrund der Situationsanalyse?
- Welche Ziele leitet die Lehrperson für sich aus den Jahreszielen der Schule ab?
- Welche Ziele setzt sie sich persönlich?

Ziele (was soll erreicht werden):	Wie und wann werden die Ziele überprüft?
1	
2	
3	
4	

### Massnahmen zur Umsetzung der Ziele

- Was unternimmt die Lehrperson, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Unterstützung wünscht sie sich von der Schulleitung?
- Welche Schwierigkeiten könnten auftreten?

---



---



---

## D – Feedback zum Gespräch

- Wie empfand die Lehrperson das Gespräch?
- Ist sie mit dem Gesprächsverlauf zufrieden (Offenheit, Fairness ...)?
- Hat sie noch Fragen?

---



---



---

Ort, Datum	Ort, Datum
Unterschrift Lehrperson	Unterschrift Schulleitung

### Verteiler

- Kopie an Lehrperson
- Original an Schulleitung (wird im Personaldossier verschlossen abgelegt und ist nur für den internen Gebrauch bestimmt)

# Jährliches Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen (MAG)

Schule

---

Gesprächsdatum

---

Lehrperson	Name		
	Funktion		
	Stufe / Klasse	Pensum	%
Dienstjahre	gesamt	an unserer Schule	

Letztes MAG

---

Schulleitung

---

Das jährliche Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch bietet Gelegenheit, die berufliche Situation in einem strukturierten und vertraulichen Gespräch zu reflektieren. Es soll der Qualitätssicherung und -entwicklung des Unterrichts sowie der beruflichen und persönlichen Entwicklung der Lehrperson dienen. Durch den Vergleich der Selbsteinschätzung durch die Lehrperson und der Fremdeinschätzung durch die Schulleitung kann eine Standortbestimmung erfolgen, woraus sich persönliche Ziele und Organisationsziele für das nächste Schuljahr ableiten lassen.

## Gesprächsinhalte

### A – Befindlichkeit

### B – Zielerreichung

### C – Reflexion der Arbeit durch Selbst- und Fremdeinschätzung (Situationsanalyse)

- Unterricht und Klassenführung
- Zusammen- und Mitarbeit im Team
- Beziehungen zu Eltern, Behörden, Öffentlichkeit
- Lehrperson als Individuum

### D – Zielvereinbarung

### E – Feedback zum Gespräch

Der Protokollbogen und ein Kriterienraster, der bspw. auf Grundlage des Q-Leitbildes erstellt wurde, dienen der Schulleitung und der Lehrperson zur Gesprächsvorbereitung und als Hilfe für die Selbst- und Fremdeinschätzung.

## A – Befindlichkeit

- |   |  |
|---|--|
| – Wie fühlt sich die Lehrperson im Kollegium? | – Wie fühlt sie sich mit ihren Klassen?              |
| – Was bereitet ihr Freude?                    | – Was ärgert sie?                                    |
| – Was ist ihr wichtig?                        | – Was möchte sie ändern?                             |
| – Wie empfindet sie das Arbeitsklima?         | – Wie empfindet sie die Führung?                     |
| – Wo sieht sie sich in 2 bzw. 5 Jahren?       | – Wie empfindet die Lehrperson die Arbeitsbelastung? |

---



---



---



---



---

# Jährliches Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen (MAG)

## B – Zielerreichung

- In welchem Umfang wurden die im letzten MAG vereinbarten Ziele erreicht (übertroffen, erreicht, teilweise erreicht, nicht erreicht)?
- Was war dabei hinderlich? Was war förderlich?

Ziele	Erreichungsgrad	Begründung
1		
2		
3		
4		

## C – Reflexion der Arbeit (Situationsanalyse)

Überlegungen zu den 4 Bereichen:

- Unterricht und Klassenführung
- Zusammen- und Mitarbeit im Team
- Beziehungen zu Eltern, Behörden, Öffentlichkeit
- Lehrperson als Individuum

Was gelang der Lehrperson gut?

Was gelang ihr nicht so gut?

Welches waren ihre Highlights?

Welches waren ihre Lowlights?

Welches sind ihre Stärken?

Wo liegen ihre Schwächen?

Was läuft gut?

Was läuft nicht so gut?

Als Orientierungshilfe dient der Kriterienraster.

### Unterricht und Klassenführung

- Wie ist die Lehrperson mit der Qualität ihres Unterrichts zufrieden (fachlich, pädagogisch, Lernergebnisse)?
- Wie geht sie mit den Schülerinnen und Schülern um?
- Welche Verbesserungs- oder Veränderungsmöglichkeiten gibt es?

---



---



---



---



---



---

# Jährliches Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen (MAG)

Blatt 3 von 4

## Zusammen- und Mitarbeit im Team

- Engagiert sich die Lehrperson in der Teamarbeit?
- Verhält sie sich kooperativ?
- Bringt sie ihr Wissen ein?
- Trägt sie zu einer guten Atmosphäre bei?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Beziehungen zu Eltern, Behörden, Öffentlichkeit

- Wie verläuft die Zusammenarbeit mit den Eltern bzw. den Behörden?
- Ist die Lehrperson offen für die Anliegen der Eltern bzw. der Behörden?
- Kennt sie die Anliegen und Erwartungen der Öffentlichkeit an die Schule?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Lehrperson als Individuum

- Identifiziert sich die Lehrperson mit der Schule?
- Wie verhält sie sich in Stresssituationen?
- Kann sie ihre Potenziale nutzen?

---

---

---

---

---

---

---

---

# Jährliches Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen (MAG)

## D – Zielvereinbarungen

### Zielsetzungen

- Welche neuen Zielsetzungen ergeben sich aufgrund der Situationsanalyse?
- Welche Ziele leitet die Lehrperson für sich aus den Jahreszielen der Schule ab?
- Welche Ziele setzt sie sich persönlich?

Ziele (was soll erreicht werden):	Wie und wann werden die Ziele überprüft?
1	
2	
3	
4	

### Massnahmen zur Zielerreichung

- Was unternimmt die Lehrperson, um die Ziele zu erreichen?
- Welche Unterstützung wünscht sie sich von der Schulleitung?
- Welche Schwierigkeiten könnten auftreten?

---



---



---

## E – Feedback zum Gespräch

- Wie empfand die Lehrperson das Gespräch?
- Ist sie mit dem Gesprächsverlauf zufrieden (Offenheit, Fairness ...)?
- Hat sie noch Fragen?

---



---



---

Ort, Datum	Ort, Datum
Unterschrift Lehrperson	Unterschrift Schulleitung

### Verteiler

- Kopie an Lehrperson
- Original an Schulleitung (wird im Personaldossier verschlossen abgelegt und ist nur für den internen Gebrauch bestimmt)

## Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche durchführen

Beim Führen der MAG soll die Schulleitung neben den grundsätzlichen Punkten (siehe Instrument Gespräche vorbereiten, durchführen und reflektieren) weitere spezifische Punkte beachten.

<b>Teilnehmende</b>	<b>informiert</b>
Schulleitung und Lehrperson nehmen teil. (Bei wenig direktem Kontakt zur Lehrperson kann eine Drittperson beigezogen werden.)	
<b>Zeitlicher Rahmen</b>	<b>bestimmt</b>
Einmal pro Jahr durchführen	
Etwa 60 Minuten einplanen	
<b>Vorbereitungen (ganzes Schuljahr)</b>	<b>vorbereitet</b>
Kriterienorientierte Beobachtungen während des ganzen Schuljahres beschreiben und notieren	
Unterrichtsbesuch ankündigen	
Zusätzliche Grundlagen definieren (Portfolio, Unterrichtsdossier, Journal, Feedbackergebnisse, Kompetenzprofil o. ä., die im Zusammenhang mit internem Qualitätsmanagement entstanden sind.)	
Mögliche Ziele notieren	
<b>Vorbereitung (2–4 Wochen im Voraus)</b>	<b>vorbereitet</b>
Termin bekannt geben	
Ort bestimmen und reservieren (Störungen ausschalten)	
Protokollbogen und Kriterienraster zur Selbst- bzw. Fremdeinschätzung abgeben	
<b>Durchführung</b>	<b>beachtet</b>
Lehrperson begrüßen	
Vertraulichkeit bekannt geben	
MAG im Dialog führen	
Gespräch anhand des Protokollbogens führen	
Kriterienraster und evtl. zusätzlich definierte Grundlagen einbeziehen	
MAG protokollieren	
Protokollbogen durch Schulleitung und Lehrperson unterschreiben lassen (Die Unterschrift bedeutet nicht das Einverständnis mit dem Inhalt des MAG.)	
Kopie an Lehrperson abgeben	
Original in Personaldossier verschlossen aufbewahren	
Für die Arbeit und das Gespräch danken	

# MAG nach Kompetenzen

Schule

---

Gesprächsdatum

---

Lehrperson Name

---

Funktion

---

Stufe / Klasse

Pensum

%

Dienstjahre

gesamt

an unserer Schule

---

Letztes MAG

---

Schulleitung

---

Das jährliche Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch bietet Gelegenheit, die berufliche Situation in einem strukturierten und vertraulichen Gespräch zu reflektieren. Es soll der Qualitätssicherung und -entwicklung des Unterrichts sowie der beruflichen und persönlichen Entwicklung der Lehrperson dienen. Durch den Vergleich der Selbsteinschätzung durch die Lehrperson und der Fremdeinschätzung durch die Schulleitung kann eine Standortbestimmung erfolgen, woraus sich persönliche Ziele und Organisationsziele für das nächste Schuljahr ableiten lassen.

## Gesprächsinhalte

### A – Befindlichkeit

### B – Zielerreichung

### C – Reflexion der Arbeit durch Selbst- und Fremdeinschätzung (Kompetenzanalyse)

- Fachkompetenz
- Sozialkompetenz
- Selbstkompetenz

### D – Zielvereinbarung

### E – Feedback zum Gespräch

Der Protokollbogen und der Kriterienraster dienen der Schulleitung und der Lehrperson zur Gesprächsvorbereitung und als Hilfe für die Selbst- und Fremdeinschätzung.

## A – Befindlichkeit

- Wie fühlt sich die Lehrperson im Kollegium?
- Was bereitet ihr Freude?
- Was ist ihr wichtig?
- Wie empfindet sie das Arbeitsklima?
- Wo sieht sie sich in 2 bzw. 5 Jahren?
- Wie fühlt sie sich mit ihren Klassen?
- Was ärgert sie?
- Was möchte sie ändern?
- Wie empfindet sie die Führung?
- Wie empfindet die Lehrperson die Arbeitsbelastung?

---



---



---



---



---





# MAG nach Kompetenzen

## D – Zielvereinbarungen

### Zielsetzungen

- Welche neuen Zielsetzungen ergeben sich aufgrund der Kompetenzanalyse?
- Welche Ziele leitet die Lehrperson für sich aus den Jahreszielen der Schule ab?
- Welche Ziele setzt sie sich persönlich?

Ziele (was soll erreicht werden):	Wie und wann werden die Ziele überprüft?
1	
2	
3	
4	

### Massnahmen zur Zielerreichung

- Was trägt die Lehrperson zur Zielerreichung bei?
- Welche Unterstützung wünscht sie sich von der Schulleitung?
- Welche Schwierigkeiten könnten auftreten?

---



---



---

## E – Feedback zum Gespräch

- Wie empfand die Lehrperson das Gespräch?
- Ist sie mit dem Gesprächsverlauf zufrieden (Offenheit, Fairness ...)?
- Hat sie noch Fragen?

---



---



---

Ort, Datum	Ort, Datum
Unterschrift Lehrperson	Unterschrift Schulleitung

### Verteiler

- Kopie an Lehrperson
- Original an Schulleitung (wird im Personaldossier verschlossen abgelegt und ist nur für den internen Gebrauch bestimmt)

# Kriterienraster zur Vorbereitung der MAG nach Kompetenzen

Dieser Kriterienraster dient den Lehrpersonen und der Schulleitung als Reflexions-hilfe. Zu den Bereichen Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz sind eine Auswahl von Kriterien aufgelistet. Sie sollen eine systematische Reflexion ermöglichen, damit eine vertiefte Diskussion möglich wird. Die Schulleitung und die Lehrperson vereinbaren im Voraus, welche Bereiche im MAG angesprochen werden.

## Fachkompetenz

### Lehr- und Lernarrangements

- Ich orientiere mich an den festgelegten Lehr- und Lernzielen.
- Ich formuliere Lernziele, welche Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz umfassen.
- Ich plane, strukturiere und gestalte den Unterricht.
- Ich vermittele die Inhalte in angemessenen Lernarrangements.
- Ich Sorge für eine geordnete und vorbereitete Arbeitsumgebung.
- Ich reflektiere die Planung und die Gestaltung des Unterrichts allein oder im Team (aufgrund eventuell gemeinsam vereinbarter Massstäbe und Kriterien).
- Ich verbessere die Planung und Gestaltung bei Bedarf.

### Differenzierte Lernbegleitung

- Ich berücksichtige die individuellen Lernmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler.
- Ich bin mir der Leistungsgrenzen der Schülerinnen und Schüler bewusst.
- Ich setze differenzierende Lernziele.
- Ich gestalte individualisierende Unterrichtssequenzen.
- Ich fördere die individuelle Entwicklung der Schülerinnen und Schüler ihren Fähigkeiten entsprechend.
- Ich reflektiere die Lernbegleitung allein oder im Team.
- Ich passe die Lernbegleitung bei Bedarf an.

### Klassenführung

- Ich führe die Klasse sicher.
- Ich vermittele Werte und Verhaltensweisen, welche ein konstruktives Zusammenleben ermöglichen.
- Ich ermögliche motiviertes Arbeiten.
- Ich überprüfe die Klassenführung allein oder im Team (aufgrund eventuell gemeinsam vereinbarter Massstäbe und Kriterien).
- Ich passe die Klassenführung bei Bedarf an.

### Beurteilung der Schülerinnen und Schüler

- Ich beurteile den formulierten Lernzielen entsprechend.
- Ich beurteile differenziert.
- Ich beurteile transparent, nachvollziehbar und gerecht.
- Ich beziehe die Schülerinnen und Schüler in die Beurteilung mit ein.
- Ich reflektiere mein Beurteilungssystem allein oder im Team (aufgrund eventuell gemeinsam vereinbarter Standards).
- Ich verbessere meine Beurteilungspraxis wenn nötig.

### Teamarbeit

- Ich übernehme Aufgaben und Verantwortung.
- Ich weiss mit internen und externen Ressourcen umzugehen.
- Ich unterstütze Team- und Projektarbeit mit meinem Wissen.
- Ich kenne die bildungspolitischen Themen und Debatten.
- Ich kenne die aktuellen Schulentwicklungstendenzen.
- Ich führe meine Arbeit in Übereinstimmung mit den schulrechtlichen Erlassen aus.

### Eltern, Behörden, Öffentlichkeit

- Ich weiss, wie ich Konflikte angehen kann.
- Ich kenne die Anliegen der Öffentlichkeit (Politik, Wirtschaft, Gesellschaft) an die Schule.
- Ich informiere mich aus diversen Quellen.

# Kriterienraster zur Vorbereitung der MAG nach Kompetenzen

Blatt 2 von 2

## Sozialkompetenz

### Klassenführung

- Ich habe einen wertschätzenden Umgang mit den Schülerinnen und Schülern.
- Ich bin mir meiner Vorbildfunktion bewusst.
- Ich schaffe eine angenehme Lernatmosphäre.
- Ich nehme Störungen und Konflikte wahr und interveniere adäquat.

### Teamarbeit

- Ich bringe meine Fähigkeiten und Potenziale ein.
- Ich bin bereit, Neues zu lernen.
- Ich gehe mit Konflikten konstruktiv um.
- Ich trage zu einer guten Atmosphäre bei.
- Ich engagiere mich im Team.
- Ich begegne den Lehrpersonen im Team mit Achtung.
- Ich kann Anerkennung aussprechen und Kritik entgegennehmen.
- Ich bin mir der unterschiedlichen Rollenerwartungen bewusst.

### Eltern, Behörden, Öffentlichkeit

- Ich begegne den Eltern mit Wertschätzung.
- Ich informiere die Eltern umfassend.
- Ich beziehe die Eltern in das Schulleben mit ein.
- Ich arbeite mit den Eltern auf verschiedene Weise zusammen.
- Ich nehme die Behörden mit ihren Bedürfnissen wahr.

## Selbstkompetenz

### Teamarbeit

- Ich bin offen für neue Ideen und Weiterentwicklungen.
- Ich kann meine Bedürfnisse und Wünsche einbringen.

### Eltern, Behörden, Öffentlichkeit

- Ich vertrete die Schule gegen aussen.
- Ich bemühe mich um ein gutes Verhältnis mit den Behörden.

### Lehrperson als Individuum

- Ich bin offen für Veränderungen.
- Ich plane meine Weiterbildung in Absprache mit der Schulleitung.
- Ich gehe mit meinen eigenen und fremden Ressourcen ökonomisch um.
- Ich kann mit Stress umgehen.
- Ich kenne meine Wünsche und Bedürfnisse.
- Ich bringe anderen Wertschätzung entgegen.
- Ich kann auf andere Kulturen eingehen.
- Ich kann meine Interessen zu Gunsten einer sachorientierten Problemlösung zurückstellen.
- Ich identifiziere mich mit der Schule.
- Ich verhalte mich loyal.
- Ich bin integer.
- Ich zeige Arbeitseinsatz, ich arbeite
  - korrekt
  - zuverlässig
  - sorgfältig
  - ökonomisch

## Konflikt-Analyse

Der Inhalt eines Konfliktes kann mit folgenden Fragen analysiert werden:

<b>Konfliktgegenstand</b>	<b>analysiert</b>
Welches ist der Konflikt-, Streitgegenstand?	
Um welche Streitfragen geht es den Konfliktparteien?	
Wie formulieren die Parteien jeweils den Konflikt?	
Ist der Konflikt offengelegt oder ist er codiert?	
<b>Konfliktparteien</b>	<b>analysiert</b>
Wer ist am Konflikt beteiligt?	
Wer hat mit wem einen Konflikt?	
Gibt es offene oder verdeckte Allianzen?	
Wie gehen die Parteien grundsätzlich mit Konflikten um?	
Wer ist wie stark involviert?	
<b>Beziehung zwischen den Parteien</b>	<b>analysiert</b>
In welcher Beziehung stehen die Parteien zueinander?	
Wie gehen sie formell / informell miteinander um?	
Stimmen die verbalen und nonverbalen Signale überein?	
Welche Rolle spielt die Organisation in ihrer Beziehung?	
<b>Ziele</b>	<b>analysiert</b>
Was wollen die Konfliktparteien erreichen?	
Worauf wollen sie hinaus?	
Warum oder wozu nehmen sie einen Konflikt in Kauf?	
Welchen Nutzen haben sie, wenn sie gewinnen?	
Was setzen sie bei diesem Konflikt aufs Spiel?	
<b>Hergang</b>	<b>analysiert</b>
Wie ist es zum Konflikt gekommen?	
Was ist bis jetzt passiert?	
Wie äussert sich der Konflikt momentan?	
Wann und wie zeigen sich Emotionen?	
Welche Mittel setzen die Beteiligten ein?	
<b>Bisherige Lösungsversuche</b>	<b>analysiert</b>
Was wurde bisher zur Konfliktlösung unternommen?	
Was war erfolgreich bzw. nicht erfolgreich?	
<b>Lösungsszenarien</b>	<b>analysiert</b>
Was geschieht, wenn nichts passiert?	
Wie sähe die «schlimmste» Lösung aus?	
Wie sähe die «ideale» Lösung aus?	
<b>Rolle der Schulleitung</b>	<b>analysiert</b>
Welches ist die Rolle der Schulleitung in diesem Konflikt?	
Welche Interessen verfolgt die Schulleitung?	
Kann die Schulleitung in ihrer Rolle diesen Konflikt lösen?	
Wenn nein, wer könnte beigezogen werden?	

## Konfliktbearbeitung nach Gordon

Es ist wichtig, dass der Gesprächseinstieg den Konfliktparteien signalisiert, dass die Schulleitung diese ernst nimmt und an einer befriedigenden Lösung für alle Konfliktparteien interessiert ist (Win-win-Lösung).

### 1. Vorbereitung: Definition des Problems, Konfliktanalyse

Die Schulleitung soll den Konfliktparteien das sechsstufige Vorgehen erklären. Bei der Beschreibung des Konfliktes soll die Schulleitung aktiv zuhören (in eigenen Worten wiederholen) und damit das Formulieren des eigentlichen Konfliktes beziehungsweise der Bedürfnisse erleichtern. Es soll zwischen Bedürfnissen und Lösungen unterschieden werden. Treten mehrere Konfliktpunkte auf, soll man sie aufschreiben.

### 2. Sammlung möglicher Lösungen

Alle möglichen und unmöglichen Arten von Lösungen werden in einem Brainstorming gesucht. Vorschläge werden nicht gewertet oder kommentiert, nur notiert.

Fragen wie «Woran haben wir bis jetzt noch nicht gedacht?» oder «Fallen uns noch mehr Lösungen ein?» können den Prozess nochmals ankurbeln.

### 3. Wertung der Lösungsvorschläge

«Welche Vorschläge finden Sie gut oder nicht so gut? Was halten Sie von den einzelnen Ideen? Welcher Vorschlag gefällt Ihnen am besten?»

Mit solchen Fragen kann der Bewertungsprozess eingeleitet werden. Vorschläge mit einer negativen Bewertung werden gestrichen. Die Schulleitung hört aktiv zu, damit alle Beteiligten wirklich verstehen, warum jemand einen Vorschlag nicht gut findet. Alle Beteiligten sollen sich äussern, damit ein Konsens mit allen angestrebt werden kann. Die Schulleitung soll ihre Meinung in Form von Ich-Botschaften einbringen.

### 4. Die Entscheidung

Es kann sein, dass nach Schritt drei nur noch eine Lösung übrig bleibt, der alle Beteiligten zustimmen. Es kann aber auch sein, dass nach Schritt drei mehrere Lösungsvorschläge übrig bleiben und die Beteiligten sich auf einen Vorschlag einigen müssen. Die Schulleitung soll Abstimmungen vermeiden, das erzeugt Verlierer und Gewinner. Es ist besser, die Lösungsvorschläge durchzudenken, dabei zeichnet sich eventuell die machbarste Lösung ab und eine Einigung kann durch Konsens erreicht werden. Es ist hilfreich zu betonen, dass Lösungsmassnahmen versuchsweise eingeführt werden. Der Lösungsvorschlag kann so in der Praxis umgesetzt, ausprobiert und zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert werden.

Die gemeinsam erarbeitete Lösung soll schriftlich festgehalten werden.

### 5. Die Realisierung der Entscheidung

Die Realisierung wird eher durchgeführt, wenn der Zeitrahmen, die Verantwortlichkeiten, das Vorgehen, ein Aufgabenplan und der Termin der Überprüfung schriftlich festgehalten werden.

### 6. Beurteilung des Erfolgs

Bei diesem Treffen, das in Schritt fünf als Termin der Überprüfung festgelegt wurde, wird geschaut, ob der Konflikt verschwunden ist, ob die Streitigkeiten aufgehört haben, ob die ehemaligen Konfliktparteien zufrieden sind. Eventuell ist es nötig, die Lösung neu zu überdenken und anzupassen, weil sich in der Umsetzung Schwierigkeiten gezeigt haben oder weil sich Situationen oder Bedürfnisse geändert haben.

# Konfliktbearbeitung nach dem Harvard-Konzept

Es ist wichtig, dass die Schulleitung zu Beginn der Konfliktbearbeitung den Konfliktparteien signalisiert, dass sie diese ernst nimmt und an einer befriedigenden Lösung für alle Beteiligten interessiert ist (Win-win-Lösung).

Dieses Instrument eignet sich als Vorbereitung für die Schulleitung. Es kann auch den Konfliktparteien im Voraus abgegeben werden, dadurch erhalten alle die Chance, sich Gedanken zum Konflikt zu machen.

Im Harvard-Konzept sind 4 Grundsätze massgebend:

## 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Bei ernsthaften Konflikten findet eine Vermischung zwischen dem Problem und den beteiligten Personen statt. Die Vermischung kann so eng sein, dass die eigentliche Sachfrage in den Hintergrund gerät und die Person als das Problem angesehen wird.

Eine Entmischung findet statt, wenn die Aspekte des Sachproblems geklärt werden. Die Beziehungsebene kann dann ins Lot gebracht werden, wenn die Selbstwertgefühle der anderen Personen nicht bedroht werden und Wertschätzung gezeigt wird.

## 2. Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen

Häufig werden die eigenen Positionen stur vertreten, sodass eine Einigung nicht möglich ist. Es ist hilfreich, sich zu überlegen, welche Interessen hinter den Positionen stehen. Interessen findet man heraus, wenn man nach dem «Warum» fragt. Interessen sind Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen, Ängste oder Befürchtungen.

Es lohnt sich, die eigenen Interessen und die Interessen der Gegenpartei aufzulisten und die gemeinsamen Interessen zu suchen. Eine Rangierung der Interessen zwingt die Beteiligten, sich über die Wichtigkeit der Interessen Gedanken zu machen.

## 3. Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil entwickeln

Häufig sind die Beteiligten auf eine Lösungsmöglichkeit fixiert. In einem Brainstorming können viele verschiedene mögliche Optionen gesammelt werden, die für beide Parteien Vorteile aufweisen. Die Optionen dürfen während des Brainstormings nicht bewertet werden.

Verhandlungen können trotz allem scheitern. Dann ist es von Vorteil, wenn man sich im Voraus alternative Möglichkeiten überlegt hat und die so genannte «Beste Alternative» als Lösung anstreben kann.

## 4. Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen

Lösungen, die aufgrund von Willen oder durch Druck einer Seite entstanden sind, dauern meistens nicht an. Es ist wichtig, objektive Kriterien, wie Gleichbehandlung, Gegenseitigkeit, Auswirkungen, Kosten, Tradition, moralische Kriterien usw. zu vereinbaren, die für beide Konfliktparteien nachvollziehbar sind.

Wenn diese Grundsätze verstanden sind, können Sie die folgenden Fragen als Vorbereitung auf das Konfliktbearbeitungsgespräch ausfüllen:

# Konfliktbearbeitung nach dem Harvard-Konzept

Blatt 2 von 3

## Vorbereitungsbogen: Konfliktbearbeitung nach dem Harvard-Konzept

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, je nachdem aus der eigenen Perspektive und/oder aus der Perspektive der Gegenpartei.

### 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Welches ist das Problem, die eigentliche Sachfrage?

Welche Beziehung habe ich zur anderen Person?  
Wie kann ich die Beziehungsebene neutraler gestalten?

<hr/>	<hr/>

### 2. Auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen

Meine Interessen

Die Interessen der Gegenpartei

<hr/>	<hr/>

(Weitere Möglichkeiten: gemeinsame Interessen suchen, Gewichtung der Interessen)

### 3. Optionen zum beiderseitigen Vorteil entwickeln

Welche Optionen sehe ich für mich?

Welche Optionen könnte sich die Gegenpartei vorstellen?

<hr/>	<hr/>

# Konfliktbearbeitung nach dem Harvard-Konzept

Wo liegen meine Grenzen, die nicht über-/unterschritten werden dürfen?

Welche Zugeständnisse kann ich machen?

---

---

---

---

---

---

Wo liegen die Grenzen der Gegenpartei, die nicht über-/unterschritten werden dürfen?

Welche Zugeständnisse könnte die Gegenpartei machen?

---

---

---

---

---

---

Wenn die Verhandlung zu scheitern droht:

Welche Alternativen kommen für mich in Frage?

---

---

---

---

---

---

Welche Alternativen kommen für die Gegenpartei in Frage?

---

---

---

---

---

---

Meine «Beste Alternative» ist:

---

---

---

---

Die «Beste Alternative» für die Gegenpartei könnte sein:

---

---

---

---

## 4. Auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen

Welches sind neutrale Kriterien für eine faire Verhandlung für mich?

---

---

---

---

---

---

Welches sind neutrale Kriterien für eine faire Verhandlung für die Gegenpartei?

---

---

---

---

---

---

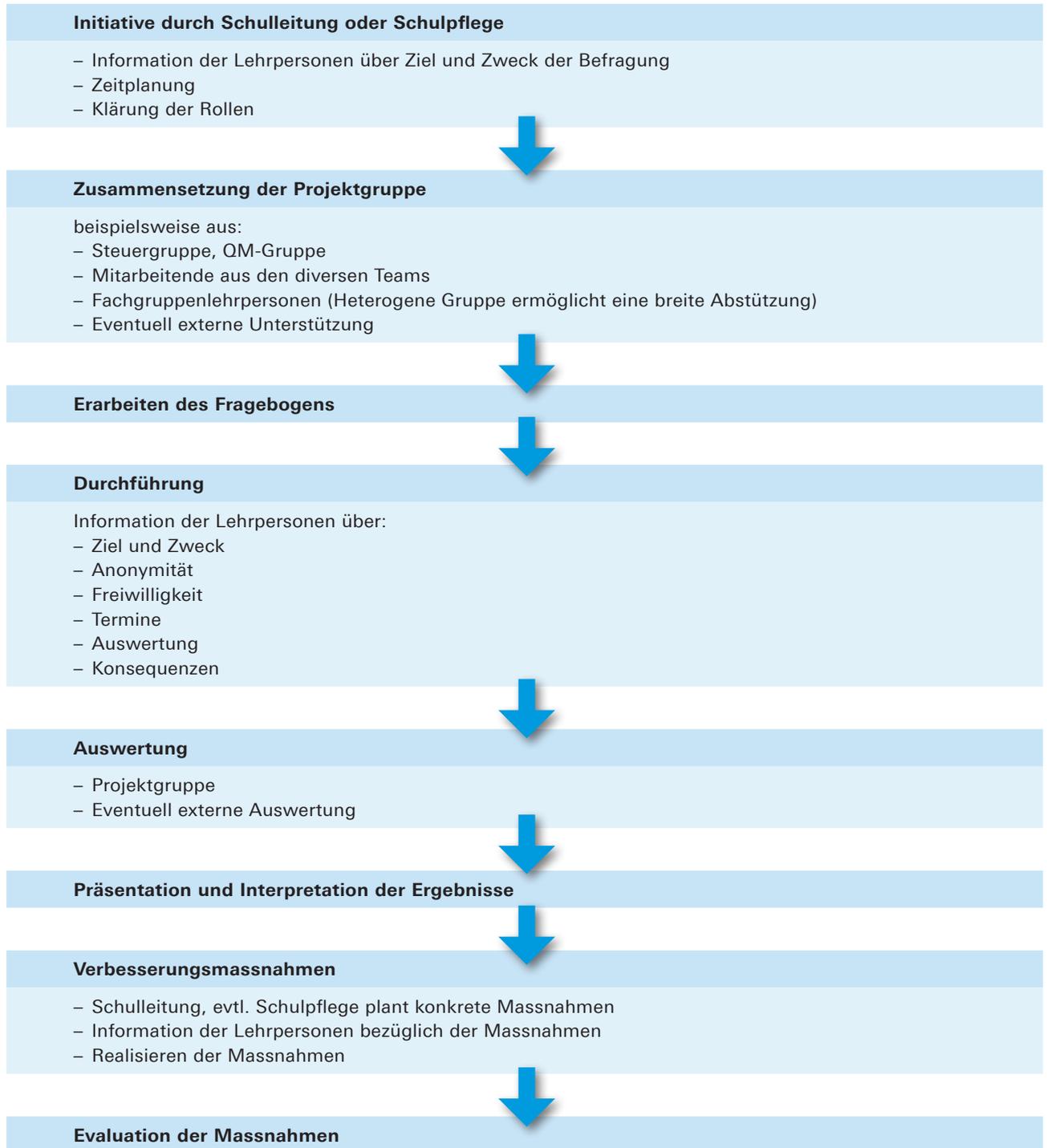
## Konsolidierung der Konfliktbearbeitung

Folgende Fragen erleichtern das Vorbereiten eines Konsolidierungsgesprächs und das Festlegen des weiteren Vorgehens:

Konsolidierungsgespräch	analysiert
Ist der Konflikt gelöst?	
Wenn nein, in welchem Ausmass besteht er noch?	
Haben sich die vereinbarten Massnahmen als nützlich erwiesen?	
Können sie erneut bestätigt werden?	
Müssen die Massnahmen angepasst werden?	
Braucht es neu zu vereinbarende Massnahmen?	
Braucht es zusätzliche Unterstützungsangebote?	
Wann ist das nächste Konsolidierungsgespräch?	

## Durchführung einer Befragung der Mitarbeitenden

Das folgende Schema zeigt, wie eine Mitarbeiterbefragung geplant und durchgeführt werden kann.



In Anlehnung an Hermann und Pifko (2002, S. 158).

## Erstellung eines Fragebogens

Merkpunkte	beachtet
Er umfasst maximal 20 Fragen.	
Er ist übersichtlich gestaltet.	
Die Fragen sind einfach, konkret, neutral und eindeutig formuliert.	
Eine gerade Zahl von Antwortmöglichkeiten (Skala) verhindert das Ausweichen auf die neutrale Mitte.	
Eine abschliessende offene Frage oder Platz für Kommentare und Hinweise kann wertvolle Zusatzinformationen liefern.	
Es ist sinnvoll, nur zu jenen Bereichen Fragen zu stellen, die beeinflusst werden können.	
Die Fragen sollen sich nicht auf Personen, sondern auf die Organisation beziehen.	

Mögliche Themenbereiche des Fragebogens:	ausgewählt
Persönliche Arbeitssituation: Was sagt mir zu? Was sagt mir nicht so zu?	
Organisation der Schule: Was ist befriedigend und wirkungsvoll? Was nicht?	
Information und Kommunikation: Ist die Information und Kommunikation effektiv und effizient?	
Verhältnis zur Schulleitung / Schulpflege: Wie beurteile ich das Führungsverhalten?	
Entwicklungsmöglichkeiten: Werde ich meinen Fähigkeiten entsprechend gefördert?	
Beurteilung der Infrastruktur: Wie bin ich mit der Bibliothek, den Arbeitsplätzen, Zimmereinrichtungen usw. zufrieden?	
Schulklima: Wie ist das Wohlbefinden?	
Persönliche Anliegen, Verbesserungsvorschläge: Was ich noch sagen wollte.	
Eventuell Fragen zur Teamzugehörigkeit: Die Antworten können den entsprechenden Bereichen zugeordnet werden.	

Der Fragebogen kann eine Auswahl dieser Themenbereiche enthalten und/oder mit selbst definierten Bereichen ergänzt werden, die im Rahmen einer internen Evaluation und im Zusammenhang mit dem schulinternen Qualitätsmanagement erarbeitet worden sind. Der Fragebogen kann weiter, wenn vorhanden, auf Führungsgrundsätze Bezug nehmen, die im Schulleitungskonzept formuliert sind.

## Persönliches Portfolio in Bezug auf Weiterbildung

Ein Portfolio ist eine Daten- oder Materialsammlung, die Lernprozesse sowie erreichte Ziele der Lehrperson dokumentiert und kommentiert. Idealerweise werden dazu im Portfolio wichtige Unterlagen aus den Kursen und der Umsetzung im Unterricht zusammengestellt.

Das persönliche Portfolio in Bezug auf Weiterbildung dokumentiert die bisherige Weiterbildung, die Umsetzung, die Reflexion sowie die Planung der zukünftigen Weiterbildung einer Lehrperson.

### Rückblickend

Ziele	Massnahmen		Umsetzung		Reflexion
	Termin	Kurs Selbststudium Lerngemeinschaft ....	Was habe ich gelernt? (erworbene Kompetenzen)	Was habe ich in der Schule/ im Unterricht umgesetzt?	
Was wollte ich lernen / erreichen? Welche Kompetenzen wollte ich erwerben / stärken?					Inwiefern hat die Weiterbildung die Zielerreichung und Umsetzung unterstützt? Abschätzung von Aufwand und Nutzen.

### Zukünftig

Ziele	Massnahmen	
	Termin	Kurs Selbststudium Lerngemeinschaft ...
Was will ich lernen / erreichen? Welche Kompetenzen will ich erwerben / stärken?		

In Anlehnung an Jungen (2001).

# Ablaufplanung Weiterbildung im Kollegium

## Zielsetzung – Durch Schulleitung und/oder Kollegium

Mögliche Ziele, Themen, Entwicklungsbedarf ableiten:

- Von strategischen Zielen
- Aus Evaluationen
- Aus Standortbestimmungen
- Aus Schulalltag
- Aus Vorgaben



## Entscheid für ein Thema – Durch Schulleitung und/oder Kollegium

- Ziele klären und definieren
- Indikatoren zur Erreichung der Ziele festlegen
- Erste Kontakte zu möglichen Referentinnen oder Referenten (Termine)



## Abklärungen – Durch Schulleitung und/oder Kollegium und/oder Team

- Geeignete Form der Weiterbildung zur Erreichung der Zielsetzung abklären
- Indikatoren können erfüllt werden



## Grobplanung – Durch Schulleitung und/oder Kollegium und/oder Team

- Teilnehmende
- Leitung
- Ziele
- Inhalte
- Form (Kurs, Fallbesprechung, Team-, Organisationsentwicklung, Krisenintervention)
- Termine der Weiterbildung
- Terminierung der Evaluation der Umsetzung der Weiterbildung
- Finanzierung
- Organisation
- Ort



## Information – Durch Schulleitung und/oder Kollegium und/oder Team

- Kollegium
- Schulpflege
- Schülerinnen und Schüler
- Eltern
- Weitere Betroffene



## Feinplanung – Durch Schulleitung und/oder Kollegium und/oder Team

- Punkte der Grobplanung organisieren
- Details organisieren:
  - Pausenverpflegung
  - Geschenke
  - ...



## Durchführung



## Evaluation/Auswertung – Durch Schulleitung, Kollegium, Lehrperson

- Nachhaltigkeit der Umsetzung prüfen und sichern
- Kriterien zur Erreichung der Ziele überprüfen
- Evtl. Auswertungsfragebogen

In Anlehnung an Achermann (2003).

## Kollegiale Beratung / Intervention

### Anliegen

Eine Gruppe von Lehrpersonen trifft sich regelmässig und bespricht miteinander schwierige Situationen des Schulalltags. Durch Selbsthilfe (ohne Supervisorin resp. Supervisor) werden Alltagssituationen besser verstanden und der Handlungsspielraum wird erweitert. Dabei ist jedoch auf eine sorgfältige Einführung der Intervention – evtl. auch durch eine entsprechende Weiterbildung – zu achten.

### Anleitung

Eine Lehrperson leitet die Besprechung nach folgendem Ablauf:

- 1. Rückblick**  
Die Personen, deren Thema an der letzten Sitzung bearbeitet wurde, erzählen kurz über die in der Zwischenzeit gemachten Erfahrungen.
- 2. Themen sammeln**  
Jede Person berichtet in wenigen Sätzen über eine Situation aus ihrem Unterrichts- oder Schulalltag und notiert dazu für alle sichtbar ein Stichwort.
- 3. Sich auf ein Thema einigen**  
Die Gruppe entscheidet, welches Thema sie heute bearbeiten will. Entscheidungshilfen: Grad der Betroffenheit, Aktualität, Interesse.
- 4. Die ausgewählte Situation schildern**  
Die betroffene Person schildert konkret und erlebnisnah die Situation. Sie kann zur Veranschaulichung Hilfsmittel beiziehen. Die andern hören zu. Sie richten ihre Aufmerksamkeit auf die erzählende Person, auf den Inhalt und auf die eigenen Gefühle, Bilder und Gedanken.
- 5. Sach- und Verständnisfragen stellen**  
Die Gruppe erfragt Fakten, die noch fehlen. Keine Interpretation und Diskussion.
- 6. Die Situation ausbreiten**  
Die betroffene Person hört zu.  
Die andern äussern ihre Gefühle, Bilder, Erfahrungen, Gedanken und sie diskutieren Zusammenhänge, Ursachen, Wirkungen. Eventuell visualisieren.
- 7. Die Situation einschränken und vertiefen**  
Die betroffene Person kommentiert das Gehörte aus ihrer Warte. Sie betont, was sie jetzt besonders beschäftigt und in welche Richtung sie das Thema vertiefen möchte. Alle diskutieren den Fall gemeinsam in diese Richtung weiter.
- 8. Lösungsmöglichkeiten zusammentragen**  
Die betroffene Person hört zu. Die andern schlagen Lösungsmöglichkeiten vor und halten sie je mit einem Stichwort fest.
- 9. Die Lösungsmöglichkeiten prüfen**  
Die betroffene Person kommentiert die Lösungsmöglichkeiten. Sie klärt, was für sie warum unbrauchbar, neu, überraschend und bedenkenswert ist.
- 10. Die nächsten Schritte planen**  
Die betroffene Person entscheidet für sich die nächsten Schritte und bespricht mit den andern: Was? Wer? Wie? Wann? Wo?
- 11. Gemeinsam abschliessen**  
In einem Blitzlicht nehmen alle zur Besprechung und zu ihrer aktuellen Befindlichkeit kurz Stellung.

Vgl. Achermann, Gautschi und Rügsegger (2000, S. 48).

## Professionelle Lerngemeinschaft / Unterrichtsteam

Professionelle Lerngemeinschaften sind arbeitsbezogene Gruppen von 3 bis 12 Lehrpersonen. Sie lernen voneinander und miteinander.

### Organisation einer professionellen Lerngemeinschaft resp. eines Unterrichtsteams (UT)

#### 1. Lerngemeinschaft bilden

- Die Lerngemeinschaften können als Fachgruppe, als Jahrgangsteam oder als Kombination der beiden Gruppen gebildet werden. Dabei ist es von Vorteil, wenn aufgrund bestimmter Themen, die bearbeitet werden sollen, UT's gebildet werden (und nicht umgekehrt).

#### 2. Vereinbarungen treffen

- Die Teilnahme, die Häufigkeit und die Dauer der Treffen werden vereinbart.

#### 3. Ziele formulieren

Die Ziele können anhand folgender Fragen erarbeitet werden:

- Was läuft bei uns gut? Was soll weiter ausgebaut werden?
- Was wird unser konkreter Beitrag zur Umsetzung der strategischen Schulziele sein?
- Was wollen wir im nächsten Jahr konkret erproben, entwickeln und umsetzen?
- Was möchten wir voneinander lernen und miteinander entwickeln?
- Welchen Qualifizierungsbedarf haben wir?

#### 4. Indikatoren für die Zielerreichung formulieren

Die Indikatoren können anhand folgender Fragen erarbeitet werden:

- Woran können wir erkennen, dass wir unsere Ziele erreicht haben?
- Woran können wir erkennen, dass wir unsere Ziele umgesetzt haben?
- Mit welchen konkreten Ergebnissen sind wir zufrieden?
- Wie können wir die erbrachten Ergebnisse messen, beobachten?

#### 5. Aktivitäten festlegen

Folgende Aktivitäten eignen sich für Lerngemeinschaften:

- Erfahrungsaustausch in der eigenen Schule
- Entwicklung und Austausch von Arbeitsmitteln
- Klärung und Überprüfung von Leistungsstandards
- Austausch und Auswertung von Klassenarbeiten
- Erstellen von Förderplänen
- Erfahrungsaustausch mit Lehrpersonen aus anderen Schulen
- Gemeinsames Planen und Durchführen von Unterrichtssequenzen sowie gemeinsames Auswerten der Erfahrungen und Ergebnisse
- Erarbeiten und Teilen von Zielvorstellungen, Problemsichten und Normen der Zusammenarbeit
- Gemeinsame Fortbildung planen, absolvieren und auswerten
- Best Practice vorstellen
- o. ä.

#### 6. Entscheide fällen

- Die Lerngemeinschaft entscheidet sich für eine oder zwei Aktivitäten.

#### 7. Protokolle schreiben

- Es wird ein Protokoll geführt und so abgelegt, dass es für die anderen Lehrpersonen des Kollegiums eingesehen werden kann.
- Eventuell werden die Ergebnisse regelmässig in den Konferenzen vorgestellt.

#### 8. Reflexion, Evaluierung durchführen

- Inwiefern wurden die Ziele erreicht?
- Die Zielerreichung kann mittels der vorgängig formulierten Indikatoren überprüft werden.

In Anlehnung an Buhren C. und Rolff H. (2002, S. 133–141). Vgl. auch Wendlinger R. (2010).

## Ideensammlung zur Dokumentation und zum Austausch von Wissen aus Weiterbildungen innerhalb des Teams / Kollegiums

### 1. Regel- und routinemässige Berichtsrunde als Traktandum im Rahmen der ordentlichen bzw. pädagogischen Konferenzen oder Teamsitzungen:

Die Lehrpersonen informieren über ihre Weiterbildung anhand folgender Fragen:

- Wer hat welche Weiterbildung besucht?
- Welches sind die Erkenntnisse dieser Weiterbildung?
- Was kann in schriftlicher oder mündlicher Form weitergegeben werden?
- Wo sind diese Ergebnisse abrufbar?
- Welche Erfahrungen sollten vertieft in einem Spezialgefäss weitergegeben werden?
- Warum kann diese Weiterbildung empfohlen bzw. nicht empfohlen werden?

**Zeitbedarf:** ca. 5 Minuten pro Berichterstattung

### 2. Markt

- Mehrere Teams und/oder einzelne Lehrpersonen stellen ihre Erkenntnisse und Erfahrungen aus ihren Weiterbildungen zur Verfügung. An «Marktständen» stellen sie die Ergebnisse in einer geeigneten Form vor. Das können Selbstlernmaterialien, ein Video über die Umsetzung des Gelernten in der Klasse, ein geleiteter Workshop zu einem Thema oder Ähnliches sein.
- Diese Angebote können während des Marktes wahlweise besucht werden.

**Zeitbedarf:** 1/2 bis 1 Tag

### 3. Weiterbildungskiosk

- Das Wissen aus der Weiterbildung wird von einer einzelnen Lehrperson oder einer Gruppe von Lehrpersonen in Kursform an interessierte Lehrpersonen oder an das ganze Kollegium weitergegeben.

**Zeitbedarf:** 1/2 bis 1 Tag oder mehrere Abende

### 4. Weiterbildungsbericht

- Jede Lehrperson verfasst einen kurzen Bericht über die besuchte Weiterbildung, worin der Inhalt, die Erkenntnisse, die Umsetzung und der Nutzen beschrieben werden. Zur übersichtlichen und einheitlichen Gestaltung eignet sich ein Formular. Diese Berichte werden in einem speziellen, öffentlich zugänglichen Ordner abgelegt.
- Vor dem Ablegen erfolgt eine kurze Information darüber in der Konferenz oder in der Teamsitzung.

Nach Ender und Strittmatter (2002, S. 47).

# Zusammenarbeitsvereinbarung – Grundversion

## Fünf Gründe für Absprachen

- Sie geben dem gemeinsamen Handeln in und ausserhalb des Unterrichts mehr Sicherheit und Verbindlichkeit.
- Sie unterstützen die Erfüllung des Berufsauftrags.
- Sie tragen zur Berufszufriedenheit aller Beteiligten bei.
- Sie schaffen ein Fundament für das gemeinsame Auftreten vor der Klasse.
- Sie fokussieren auf die Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler.

## Für unterschiedliche Arbeitszusammenhänge

Die Vereinbarung kann je nach Arbeits- und Klassensituation zwischen unterschiedlichen Personen diskutiert und beschlossen werden (z.B. Stellenpartner/-innen; Heilpädagogen/-pädagoginnen, Förderlehrpersonen, Lehrpersonen für DaZ, Sozialpädagogen/-pädagoginnen, Assistenzen).

## Vorgehen

Die Vorlage kann in beliebiger Reihenfolge bearbeitet werden. Weitere Aspekte können dem Zusatzdokument entnommen und der Grundversion hinzugefügt werden. Die Fragen zu den Vereinbarungspunkten sind als Anregung für die Diskussion zu verstehen. Gewisse Aspekte lassen sich erst im Verlauf des Schuljahres klären. Es ist sinnvoll, wenn die Schulleitung die inhaltlichen Aspekte der Zusammenarbeitsvereinbarung vorgibt. Sie ist über die Arbeitsvereinbarung in Kenntnis zu setzen.

Partner/-innen	Namen	Rollen / Funktionen
<p><i>Zwischen wem gilt diese Arbeitsvereinbarung?</i></p>		
<p><b>Aufgaben, Funktionen</b></p>		
<p>Wir haben die Aufgaben, Funktionen und Zuständigkeiten gesichtet, wie sie vom Kanton oder im lokalen Konzept vorgesehen sind.</p> <p><i>Welche zusätzlichen Regelungen oder Präzisierungen zu den vorgegebenen Aufgaben, Funktionen und Zuständigkeiten treffen wir?</i></p>		
<p><b>Klassenführung</b></p>		
<p><i>Welche Klassenregeln sind uns wichtig?</i></p>		
<p><i>Wie gehen wir bei Unterrichtsstörungen vor?</i></p>		
<p><i>Wer interveniert wann wie?</i></p>		

# Zusammenarbeitsvereinbarung – Grundversion

Blatt 2 von 2

<b>Gemeinsam im Unterricht</b>	
Wie nutzen wir die gemeinsame Zeit im Unterricht?	
Wie ermöglichen wir uns gegenseitig Beobachtungssequenzen?	
<b>Förderangebote</b>	
Wie verbinden wir die individualisierten Fördermassnahmen mit dem Klassenunterricht (inhaltlich, sozial, didaktisch)?	
Wie sorgen wir dafür, dass die Schülerinnen und Schüler durch die Unterrichtsangebote nicht ausgegrenzt werden?	
<b>Organisation</b>	
Wer trifft sich in welcher Konstellation in welchem zeitlichen Abstand?	
Welchen zeitlichen Umfang haben unsere Treffen?	
Wie informieren wir uns in dringenden Fällen?	
<b>Elternkontakte</b>	
Wer ist erste Ansprechperson für die Eltern?	
Wer nimmt an welchen Elternanlässen in welcher Rolle und mit welcher Aufgabe teil?	
<b>Anhang</b>	
Was wollen wir in welcher Form festlegen (z.B. Termine, Arbeitsplanung, Abläufe)?	
<b>Datum/Unterschriften</b>	

## Zusammenarbeitsvereinbarung – Zusätzliche Aspekte

Folgende und eigene Aspekte können bei Bedarf der Grundversion hinzugefügt werden.

<b>Kompetenzen</b>	
<i>Wer hat bei uns welches spezielle Fachwissen, besondere Kompetenzen oder Erfahrungen und wie wollen wir diese nutzen?</i>	
<i>Wo liegen unsere Stärken?</i>	
<b>Pädagogische Kernanliegen</b>	
<i>Was macht für uns guten Unterricht aus?</i>	
<i>Was ist uns bei der Förderung der Schülerinnen und Schüler wichtig?</i>	
<b>Entwicklungsschwerpunkte</b>	
<i>Welche Ziele nehmen wir uns für unsere Zusammenarbeit und/oder für den Unterricht in diesem Schuljahr vor?</i>	
<i>Wann und wie werten wir unsere Ziele aus?</i>	
<b>Organisation der Absprachen</b>	
<i>Wie werden die Treffen vorbereitet?</i>	
<i>Wer leitet unsere Besprechungen?</i>	
<i>Wie werden die Beschlüsse festgehalten?</i>	
<i>Wer kommuniziert mit wem mit welchen Mitteln?</i>	
<i>In welcher Form und wo werden Beobachtungen und Dokumente abgelegt?</i>	
<b>Feedback/Evaluation</b>	
<i>Wann und wo geben wir uns Feedback zu unserer Zusammenarbeit?</i>	
<i>Was ist uns wichtig, wenn wir uns gegenseitig Rückmeldungen geben?</i>	
<i>Wie werten wir unsere Zusammenarbeit und die Zielerreichung aus?</i>	
<b>Konflikte</b>	
<i>Wie gehen wir vor, wenn wir unterschiedliche Erwartungen und Positionen haben, uns nicht einigen können oder die Zusammenarbeit erschwert wird?</i>	
<i>Wann und in welchen Fällen ziehen wir die Schulleitung bei? (Schulinterne Klärung wichtig)</i>	

# Aufgaben und Verantwortungsbereiche im Rahmen der DaZ-Förderung

## Die Schulleitung:

- ist verantwortlich für die Erfassung der Anzahl der DaZ-Schülerinnen und -Schüler, für die Einreichung der Formulare zur Bewilligung der DaZ-Pensen, für die Zuteilung dieser Pensen und für eine sinnvolle Stundenplangestaltung,
- stellt DaZ-Lehrpersonen mit entsprechender Aus- und Weiterbildung ein,
- initiiert und unterstützt geregelte Zusammenarbeit zwischen DaZ- und Klassenlehrpersonen und ist besorgt dafür, dass der DaZ-Unterricht, wann immer es möglich und sinnvoll ist, integriert erteilt wird,
- regelt, dass zwischen Kindergarten- und Unterstufenlehrpersonen, zwischen Mittel- und Oberstufenlehrpersonen und bei allen Stufen- und Lehrpersonenwechseln Übertrittsgespräche stattfinden,
- achtet im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung an der Schule darauf, dass bei Bedarf individuelle Lernziele formuliert werden und die Beurteilung dieser Lernfortschritte im Rahmen einer Gesamtbeurteilung bei Laufbahnentscheiden einbezogen werden,
- sorgt für Budgetposten für die notwendigen DaZ-Lehrmittel und für den Einsatz von Übersetzerinnen und Übersetzern,
- verlangt aktive Elternarbeit und unterstützt bei Bedarf die Lehrpersonen dabei,
- bestimmt, wer verantwortlich ist für die nötigen Abklärungen, um neu Immigrierte in die richtige Klasse und Stufe einzuteilen,
- analysiert den individuellen und institutionellen Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf betreffend Deutsch als Zweitsprache und sorgt für die Umsetzung von Massnahmen (z.B. Personalentwicklungsmassnahmen, Planung von Weiterbildung im Kollegium, Setzen von strategischen Zielen etc.).

## DaZ- und Klassenlehrperson gemeinsam:

- besprechen ihre Beobachtungen und einigen sich in der Einschätzung über die Kompetenzen der DaZ-Schülerinnen und -Schüler im Sprachbereich,
- planen zusammen die Lerninhalte des DaZ-Unterrichts,
- legen bei Bedarf die individuellen Lernziele fest und erarbeiten gemeinsam die Förderplanung,
- planen, wann DaZ integriert erteilt werden soll oder wann Ziele besser erreicht werden, wenn der Unterricht ausserhalb des Klassenzimmers erteilt wird,
- beurteilen die Lernfortschritte der DaZ-Schülerinnen und -Schüler,
- besprechen aufgrund ihrer Leistungsbeurteilung im Rahmen einer Gesamtsicht die Laufbahnentscheide für die DaZ-Schülerinnen und -Schüler,
- besprechen und initiieren notwendige weiterführende Abklärungen,
- bereiten Elterngespräche vor und besprechen situativ, ob sie gemeinsam oder von einer Lehrperson allein durchgeführt werden.

# Aufgaben und Verantwortungsbereiche im Rahmen der DaZ-Förderung

Blatt 2 von 2

## Die Klassenlehrperson:

- trägt die Hauptverantwortung für alle Schülerinnen und Schüler,
- berücksichtigt neben dem Grundauftrag zur Sprachförderung der ganzen Klasse auch die speziellen Bedürfnisse der DaZ-Kinder,
- plant den Unterricht so, dass Sprachförderung in allen Fächern geschieht und achtet auf die eigene sprachliche Vorbildfunktion vor allem durch konsequente Verwendung der Standardsprache,
- achtet auf die individuellen Lern- und Leistungsgrenzen der Schülerinnen und Schüler und berücksichtigt individuelle Lernziele in der Planung des Unterrichts,
- plant den Unterricht im Bereich der Sprachförderung im Austausch und in Zusammenarbeit mit der DaZ-Lehrperson, trägt die Verantwortung, dass die DaZ-Schülerinnen und -Schüler keinen wichtigen Klassenstoff verpassen und die Möglichkeit erhalten, das Gelernte aus dem DaZ-Unterricht anzuwenden,
- berücksichtigt bei den Promotionen die Vorgaben der Verordnung über die Förderung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen schulischen Bedürfnissen (SAR 421.331, neu seit Schuljahr 2010/11: Verordnung über die Laufbahnentscheide SAR 421.352, § 26 und § 25),
- verfasst in Absprache mit der DaZ-Lehrperson den Teil des Lernberichts, der die Leistung der DaZ-Schülerinnen und -Schüler im Klassenunterricht betrifft.

## Die DaZ-Lehrperson:

- unterrichtet Schülerinnen und Schüler im DaZ-Unterricht,
- bringt die aktuellen Kenntnisse über den Zweitspracherwerb in die Planung des Unterrichts ein,
- wendet geeignete methodisch-didaktische Mittel zur Sprachförderung Deutsch als Zweitsprache an,
- unterstützt die Klassenlehrperson beim Finden von geeigneten Fördermöglichkeiten der DaZ-Schülerinnen und -Schüler im Klassenunterricht,
- erkennt durch Beobachten der sprachlichen Entwicklungen der DaZ-Schülerinnen und Schüler weiteren Förderbedarf,
- überprüft die Wirkung der Fördermassnahmen im DaZ-Unterricht,
- verfasst in Absprache mit der Klassenlehrperson den Teil des Lernberichts, der die Leistung der DaZ-Schülerinnen und -Schüler im DaZ-Unterricht betrifft,
- pflegt Elternkontakte, wenn es um die DaZ-Förderung geht, und unterstützt die Klassenlehrperson in der weiteren Arbeit mit diesen Eltern,
- hält durch regelmässige Weiterbildung das Wissen über den Zweitspracherwerb und die interkulturellen Themen auf aktuellem Stand.

## Anregungen für eine bessere Arbeitsorganisation

Lehrpersonen können mit Hilfe der nachstehenden Liste versuchen, ihre Arbeitsorganisation zu verbessern. Die Schulleitung soll, sofern sie von den Symptomen Kenntnis bzw. diese erkannt hat, die Lehrpersonen auf diese Checkliste aufmerksam machen. Die Vorschläge verstehen sich als Anregungen – es gibt kein «richtig» oder «falsch».

Vorschläge	Das mache ich schon	Das will ich noch konsequenter tun	Das will ich versuchen	Damit kann ich mich nicht anfreunden
Ich lege an meinem häuslichen Arbeitsplatz ein sinnvolles Ordnungssystem an. Ordner für umfangreiche Themen, Hängeordner für thematisch schwer zuzuordnende Einzelvorgänge.				
Ich nehme mir wenigstens einmal in der Woche Zeit, um alles, was sich angesammelt hat, auszusortieren oder abzuheften.				
Ich nehme mir in jeden Ferien wenigstens einen Tag Zeit, um auszusortieren (im Kalender eintragen!).				
Ich nehme jeden Vorgang nur einmal in die Hand – erledigen, ablegen oder wegwerfen, aber nicht herum schieben.				
Ich schreibe grundsätzlich alles auf, was ich zu erledigen habe.				
Ich nehme mir jeden Tag 5 Minuten Zeit, um auf einem Extrazettel/Tagesplaner aufzuschreiben, was ich am nächsten Tag erledigen will oder muss.				
Ich setze Prioritäten (nummerieren, drei Sterne). Ich überlege und entscheide, was am kommenden Tag, in der kommenden Woche am dringlichsten ist.				
Ich streiche jeden Tag von meiner Liste, was ich bereits erledigt habe.				
Wenn ich mit meiner Organisation nicht zurecht komme, arbeite ich meine Liste «stur» von oben nach unten ab!				
Ich schütze mich selbst vor Ablenkung, indem ich meine Tür schliesse und Bescheid gebe, dass ich jetzt bis ... Uhr ungestört arbeiten möchte.				
Wenn ich nicht gestört werden will, blocke ich eingehende Telefonanrufe ab, indem ich das Telefon umstelle oder den Anrufbeantworter einschalte.				
Ich versuche, meinen persönlichen Zielvorgaben um wenigstens 1–2 Tage voraus zu sein.				
Ich plane mehr Zeit für nicht vorhersehbare Ereignisse und notwendige Unterbrechungen ein.				
Ich lege alles, was ich am nächsten Tag benötige, am Vortag/Vorabend zurecht.				
Ich sage auch einmal «nein», wenn alles zu viel wird oder ich das Gefühl habe, ausgenutzt zu werden.				
Ich mache nicht alles allein, sondern verschaffe mir Arbeitserleichterung durch gemeinsame Vorbereitung von Unterrichtsvorhaben mit Kollegen.				
Ich engagiere eine Hilfe für den Haushalt.				
Ich nehme mir Zeit für mich – Zeiten, in denen ich mich erhole, nachdenke, meinen Interessen nachgehe etc.				

Als Erstes versuche ich, Folgendes zu realisieren:

---

Damit habe ich bereits gute Erfahrungen gemacht:

---

## Ideensammlung für Präventionsarbeit auf der Beziehungsebene

Die folgenden Ideen sind als Anregungen zur Entlastung von Lehrpersonen und Schulleitungen zu verstehen. Durch interne Gestaltung von Schule und Unterricht kann das Wohlbefinden gesteigert werden.

### Kooperative Arbeitsformen

- Feste Zeiten für Interaktion und Kommunikation (um bspw. Möglichkeiten zur Kooperation zu besprechen und für kollegiale Beratungen)
- Gemeinsame Erarbeitung von fächerspezifischen und fächerverbindenden Jahres-Arbeitsplänen
- Verständigung über Unterrichtsmethoden, Leistungsanforderungen, Leistungsbewertung, Verhaltensregeln und Vorgehen bei Verstössen
- Kollegiale Unterrichtsberatung zur Reflexion von Routineabläufen und bei schwierigen Unterrichtssituationen

### Gestaltungselemente von Unterricht

- Stärkung musisch-künstlerischer und sportlicher Aktivitäten (z. B. Bewegungspausen etc.)
- Anerkennungen besonderer Leistungen von Schülerinnen und Schülern
- Tätigkeitswechsel bei Belastungen im Unterricht z. B. mit anderen Lernformen, kreativen Inhalten, Erholungsphasen, Rhythmisierung des Unterrichts
- Sofern möglich: Schaffen von Möglichkeiten für projekthaftes und kontinuierliches Arbeiten, z.B. durch Zusammenfassung von Fächern mit ein bis zwei Wochenstunden zu (Halb-)Tages-Blockunterricht

### Ausserunterrichtliche Gestaltungselemente

- Gestaltung des Lehrerzimmers als Ort des Wohlfühlens und der Erholung
- Einrichtung von Arbeitsplätzen («Grossraumbüro») für Lehrerinnen und Lehrer
- Pausen ohne Inanspruchnahme der Lehrerinnen und Lehrer durch Eltern oder Schüler
- Maßnahmen zur Lärmeindämmung, z. B. Einrichtung von Ruhezeiten; Rituale
- Zeitlich befristeter Einsatz von – insbesondere gesundheitlich gefährdeten – Lehrerinnen und Lehrern in Verwaltung und Organisation bei gleichzeitiger Verpflichtung von Vertretungskräften – sofern die arbeitsrechtlichen Grundlagen vorhanden sind
- Entlastung gesundheitlich beeinträchtigter Lehrpersonen durch individuell passenden Stundenplan, der Teamteaching, kollegiale Beratung und Hospitation vorsieht
- Späterer Unterrichtsbeginn für gesundheitlich gefährdete Lehrpersonen

In Anlehnung an «Projekt Lehrergesundheit Rheinland-Pfalz» ([www.add.rlp.de](http://www.add.rlp.de) > Schulen-und-Kultur > Projekt-Lehrergesundheit).

## Vorgehen bei Gesundheitszirkel

### Zusammensetzung eines Gesundheitszirkels

- Idealerweise aus allen Gruppierungen der Schule, jedoch mit nicht mehr als neun Personen.
- Ein Teil der Zirkelmitglieder sowie die Leitung sollten über Grundkenntnisse der Stress- und Belastungsliteratur verfügen.
- Die Leitung sollte für Moderation ausgebildet sein und nicht zur Schule gehören (sofern verfügbar).
- Kleine Schulen können sich zusammenschliessen und gemeinsam Diagnose- und Veränderungsinstrumente entwickeln.

### Schulleitung und Gesundheitszirkel

- Die Einrichtung des Gesundheitszirkels muss mit der Schulleitung abgesprochen oder von dieser initiiert werden.
- Ob sich die Schulleitung selbst dabei aktiv beteiligt, gilt es abzuwägen. Vorteil: Blickwinkel der Schulleitung enthält wichtige Informationen. Nachteile: Mögliche Konfrontation mit Schulleitung; Tabuisierung gewisser Themen.
- Zumindest sollte die Schulleitung temporär an Sitzungen teilnehmen können.

### Klärung der Verfahrensfragen

- Rhythmus und Dauer der Sitzungen
- Protokollierung
- Verbindlichkeit einer regelmässigen Teilnahme
- Schweigepflicht
- Dauer der Arbeiten
- Zusammenarbeit mit andern Arbeitsgruppen

### Arbeitsprinzipien

- Nur Vorhaben in Angriff nehmen, die mit den Mitteln der Schule oder mit Hilfe von kooperierenden Unternehmen umgesetzt werden können.
- Nebst den max. neun Zirkelmitgliedern gesamtes Lehrpersonal über die beschlossenen Vorhaben informieren.
- Der Gesundheitszirkel ist ein Prozess. Im Verlaufe der Arbeit können sich die Ziele ändern, weshalb die Ausgangssituation sowie die Zwischenziele und Projektschritte dokumentiert werden sollten. Der Prozess wird so kommunizierbar.
- Bildungs- und Erziehungsauftrag hat Vorrang.
- Zusammenhang zwischen individuellem Verhalten und institutionellen Arbeitsbedingungen beachten.
- Umfeld der Schule mit einbeziehen.

### Vorgehen

1. Vorgespräche, Genehmigung des Gesundheitszirkels durch Schulleitung
2. Einführungsveranstaltung für alle Lehrkräfte
3. Teilnehmendenrekrutierung
4. Eröffnungssitzung
5. Identifizierung der Belastungsfaktoren
6. Ausarbeitung von Lösungsvorschlägen
7. Präsentation der Massnahmenliste
8. Konkretisierung und Terminierung der Umsetzungsmassnahmen

### Umsetzung

- Bereitschaft für Veränderung anhand der vorgeschlagenen Massnahmen aller Beteiligten
- Suche nach Unterstützung zur Umsetzung sowie nach zuständigen Personen und Institutionen
- Betroffene zu Beteiligten machen

### Kontrolle

- Institutionalisierung des Gesundheitszirkels
- Bilanzsitzung nach 3-4 Monaten
- Bestimmung der Effektivität der Massnahmen (Evaluation)

# Gesprächsleitfaden Sucht

Blatt 1 von 2

## 1. Gesprächsvorbereitung

Bei auffälligen Verhaltensänderungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte es selbstverständlich sein, dass Vorgesetzte das Gespräch suchen, auch wenn zunächst nicht von einem Zusammenhang mit Suchtmitteln auszugehen ist. Liegen jedoch Hinweise auf Missbrauch von Suchtmitteln oder auf Suchtverhalten vor, ist der Vorgesetzte verpflichtet, den Betroffenen darauf anzusprechen. In beiden Fällen ist es günstig, sich auf konkrete Anhaltspunkte, Beobachtungen, Vorkommnisse, Beschwerden, Versäumnisse usw. beziehen zu können. Vage Andeutungen wie «Sie haben sich in letzter Zeit verändert» können zwar unter günstigen Bedingungen ein «Türöffner» sein, werden aber bei suchtgefährdeten oder suchtabhängigen Personen eher zu Zurückweisung, Abstreiten, Empörung führen und die Basis für weitere Gespräche erschweren. Personen mit Suchtproblemen neigen

dazu, in unterschiedlichster Weise Kritik an ihrem Verhalten zu verhindern. Zu bedenken ist jedoch, dass ein solches Verhalten auch dem Selbstschutz des/der Betroffenen dient und nicht nur als Widerstand oder Uneinsichtigkeit zu werten ist. Es ist wichtig, dass er oder sie das «Gesicht wahren» kann. Auf jeden Fall sollten sich die Vorgesetzten auf die betroffene Person und deren mögliche Reaktionen mental einstellen.

Mit den Betroffenen muss zunächst unter Nennung des Anliegens ein Gesprächstermin vereinbart werden. Diese Terminvereinbarung ist persönlich zu treffen und nicht etwa über Zettel oder die Sekretärin. Der Zeitraum muss so gewählt werden, dass dem Gegenüber ebenfalls eine Vorbereitungszeit bleibt. Der/die Betroffene darf sich von einer Vertrauensperson begleiten lassen.

## 2. Wichtige Aspekte der Gesprächsführung

Um die Gesprächsführung von Anfang an auf ein solides Fundament zu stellen, sollten einige Grundregeln beachtet werden: Es ist eine Zeitspanne von mind. 1 Stunde einzuplanen, am besten ohne Anschlusstermin, damit es keinen Zeitdruck gibt. Eine authentische Gesprächssituation im Stile eines Qualifikationsgespräches wird dem Anlass besser gerecht als ein Plauderstündchen mit Kaffee und Kuchen. Mögliche Störungen (z. B. Telefon, Besuche) sollten weitestgehend verhindert werden. Die Schulleitungen sollten sich bewusst sein, dass alles auch ganz anders sein kann, als sie es wahrnehmen. Aufmerksames Zuhören sowie das Einnehmen der Perspektive des Gesprächspartners sind wichtige Erfolgsgaranten. Zunächst ist allerdings die eigene Sicht darzulegen, dann die Leistungen, das Verhalten und die Rolle, welche die Person im System spielt, anzuerkennen. Zu vermeiden sind pauschale Vorwürfe. Kritisiert werden darf nur das Verhalten, nicht aber die Person: Es ist ein Unterschied zu sagen «Sie sind unzuverlässig» oder «Sie haben die und die Zusagen gemacht und nicht eingehalten.» Es gilt zu bedenken: Vergange-

nes ist nicht mehr zu ändern. Es hat allenfalls die Funktion, für die Zukunft daraus zu lernen. «Hätte – wäre – wenn» taugt nicht zur Bewältigung. Anschließend ist dem/den Gesprächspartner/-n Gelegenheit zu geben, dazu Stellung zu nehmen, ohne durch Bewertungen, Gegenrede, Belehrung usw. zu unterbrechen. Die Schulleitung sollte sich darauf einstellen, dass die Lehrperson versuchen wird, die Kritik an ihrem Verhalten zu verhindern und andere verantwortlich zu machen.

Das weitere Gespräch wird eher durch Fragen als durch Behauptungen gesteuert.

In jedem Fall zu vermeiden sind Diskussionen ums «Rechthaben»; vielmehr ist die so genannte «Metaebene» anzusteuern und zu beschreiben, wie Äusserungen des Gegenübers ankommen. Verbale und nonverbale Widersprüche müssen angesprochen werden, wenn sich die betreffende Schulleitung dies zutraut.

Ruhe muss auch bei emotionalen Provokationen bewahrt werden, geht es doch in erster Linie nicht um die eigene Person, sondern um die jeweilige Verantwortung als Führungskraft. Massive Grenz-

## Gesprächsleitfaden Sucht

Blatt 2 von 2

Überschreitungen können bestimmt, aber gelassen zurückgewiesen werden. Man sollte aber in einer solchen Situation nicht zu empfindlich sein. Wenn sich herausstellt, dass die Schulleitung selbst und ihr Verhalten Teil des Problems sind oder wenn die Emotionen zu intensiv werden, sollte erwogen werden, eine neutrale Person beiderseitigen Vertrauens als Mediator hinzuzuziehen.

Es geht um konkrete Handlungsvereinbarungen und Arrangements für die nahe Zukunft sowie um Hilfsmöglichkeiten für die Betroffenen. Das Gespräch sollte daher mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, der Vereinbarung weiterer Maßnahmen und Konsequenzen sowie der Festlegung eines nächsten Gesprächstermins beendet werden.

### 3. Darauf sollte auch noch geachtet werden:

Schulleitungspersonen sind Führungskräfte und nicht Ärzte, Suchtberater oder Therapeuten. Das bedeutet einen Balanceakt zwischen der Sicherstellung des fachlichen Auftrages einerseits und der Fürsorge und dem Verständnis für die einzelne Person andererseits.

Die jeweils betroffene Lehrperson ist für ihr Leben, ihre Gefühle, ihre Probleme und für die Auswirkungen ihrer Suchtproblematik in Familie und Beruf selbstverantwortlich; nur sie selbst können sich

ändern und müssen ihre Problemlösung deshalb auch selbst an die Hand nehmen. Allerdings sind die Schulleitungspersonen gefordert, wenn z. B. organisatorische oder zwischenmenschliche Arbeitsbedingungen verändert werden müssen.

Bestehende örtliche/regionale Beratungsangebote und -dienste sollten den Gesprächspartnerinnen und -partnern kommuniziert werden (s.u. Unterstützungsangebote auf S. 141).

### 4. Vorbereitende Notizen:

Für die inhaltliche Vorbereitung des Erst-Gesprächs und weiterer Gespräche können folgende Fragen hilfreich sein:

- Was ist der Anlass für dieses Gespräch?
- Was ist das Ziel in diesem Gespräch?

#### IST-Stand

- Welche besonderen Vorkommnisse gibt es?
- Welches Verhalten gibt Anlass zur Sorge oder Besprechung und wie äussert sich dies?
- Welches Verhalten der/des Betroffenen ist schwierig für den Kontext der Schule? Welche Entwicklung hat stattgefunden?
- Arbeitsverhalten?
- Sozialverhalten?
- Gesundheitsverhalten/Erscheinungsbild?
- Anderes?
- Welche Auswirkungen hat dieses Verhalten auf Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kollegium, Schulleitung?

- Welche Konsequenzen hat es, wenn der/die Betroffene das Verhalten nicht ändert?
- Wie sieht der/die Betroffene selbst die Angelegenheit?

#### Zukunft

- Welche Verhaltensänderungen sind erwünscht?
- Welche konkreten Hilfsangebote können gemacht werden oder sind bereits gemacht worden?
- Welche Möglichkeit der Veränderung sieht der/die Betroffene?
- Welche Vereinbarungen werden/wurden abgesprochen?
- Termin für das nächste Gespräch?
- Was hat sich seit dem letzten Gespräch geändert?
- Wurden die abgesprochenen Vereinbarungen eingehalten?

## Vorbeugung von Burnout

Blatt 1 von 2

Die Ursachen für Burnout liegen zum einen beim jeweiligen Individuum, zum andern sind sie im institutionellen Bereich (z. B. Schule) begründet. Die Prävention konzentriert sich deshalb auf die Arbeitsweise der Schulleitung, auf die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen sowie auf das betroffene Individuum selbst. Mit der nachfolgenden Liste können die erwähnten Personen reflektieren, ob ihre Arbeitsweise für sich oder für ihre Kolleginnen und Kollegen ein Burnout-Risiko darstellt. Werden bei sich selbst oder im unmittelbaren Umfeld Anzeichen von Burnout festgestellt, ist es in jedem Fall ratsam, eine Fachperson beizuziehen.

## Methoden zur Verringerung des Burnout-Risikos

### Schulleitung

- Eigene Work-Life-Balance
- Offene Kommunikation pflegen
- Aktive Konfliktbewältigung betreiben
- Klare Vorgaben / Erwartungen kommunizieren
- Feedback- und Fehlerkultur leben
- Mitarbeitergespräche führen
- Verantwortlichkeiten regeln
- Rollenklarheit schaffen
- Zusammenarbeit fördern
- Weiterbildung, Austausch, Supervision ermöglichen und empfehlen
- Belastungserhebung bei Lehrpersonen / Team durchführen
- Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertvolle Ressource betrachten
- Faires und gerechtes (Führungs-)Verhalten
- Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen
- Unterstützung im täglichen Arbeitsleben: Anerkennung und Wertschätzung
- Selbstverantwortung erlauben (Entscheidungsmöglichkeiten, Mitbestimmung)

### Zusammenarbeit mit Lehrerkolleginnen und -kollegen

- Austausch mit Kolleginnen und Kollegen suchen
- Berufliches soziales Netz aufbauen und erhalten
- Gegenseitiges konstruktives Feedback geben
- Fachliche Kooperation anstreben
- Abgrenzung
- Zeitliche Erreichbarkeit eingrenzen
- Gemeinsame Strategien für schwierige Situationen entwickeln
- Gemeinsame Weiterbildungen und Supervisionen besuchen
- Konflikte klären (evtl. Mediator/-in beiziehen)

# Vorbeugung von Burnout

Blatt 2 von 2

## Individuum

- Work-Life-Balance
- Fachkompetenz erweitern
- Arbeitsorganisation verbessern
- Selbst- und Zeitmanagement überprüfen und verbessern
- Prioritäten setzen (was ist wirklich wichtig?)
- Perfektionistische Leistungsansprüche überprüfen
- sich selbst kritisch hinterfragen (Perfektionismus-Falle)
- Pausen im Tagesablauf einplanen
- Eigene Leistungsgrenzen kennen und akzeptieren lernen
- Sich weniger persönlich mit Aufgaben identifizieren
- Innere Distanz wahren und Abgrenzung stärken
- Pflegen beruflicher Kontakte (Arbeitserleichterung und Stressreduktion durch Austausch)
- Erwartungshaltung an die Schüler und Schülerinnen revidieren
- Persönliche Stressreaktionen kennen lernen und aktiv entgegenwirken
- Eigene Bedürfnisse erkennen und kommunizieren lernen
- Schwierigkeiten und latente Konflikte aktiv angehen
- Perspektiven entwickeln
- Einstellungen und Bewertungen verändern
- Zuversichtlich denken (Optimismus kultivieren)
- Balance zwischen Arbeit und Erholung aufbauen
- Ausgleich durch Freizeitaktivitäten und Hobbies
- Pflegen von ausserberuflichen Interessen
- Regelmässige Bewegung, Sport treiben (ohne Leistungsanspruch!)
- Täglich Zeit an der frischen Luft verbringen
- Auf gesunde Ernährung achten
- Private Beziehungen pflegen (Partnerschaft, Familie, Freundschaften etc.)
- Genussfähigkeit pflegen
- Ausreichend schlafen
- Praktizieren von Entspannungstechniken
- Stressbewältigung verbessern: z.B. Stressmanagement-Training
- Zeitliche Erreichbarkeit eingrenzen

## Unterstützungsangebote

### Lehrpersonenberatung Aargau

ask! – Beratungsdienste für Ausbildung  
und Beruf Aargau  
Herzogstrasse 1  
5000 Aarau

Tel. 062 832 64 50  
lb@beratungsdienste.ch  
www.beratungsdienste-aargau.ch > Lehrpersonen  
und Schulleitungen > Lehrpersonenberatung

Ein Angebot für Lehrpersonen und Dozierende,  
Mitglieder der Schulleitung und Schulpflege der

- Volksschule alle Stufen inkl. Kindergarten
- Kantonalen Schulen
- Berufsschulen
- Fachhochschulen
- sowie für Studierende der Pädagogischen  
Hochschule Nordwestschweiz

### Case Management für Lehrpersonen

Case Management unterstützt von Krankheit be-  
troffene Lehrpersonen bei einer raschen, sicheren  
Rückkehr an den Arbeitsplatz, indem Hindernisse  
(berufliche, medizinische oder soziale) möglichst  
frühzeitig in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten  
angegangen werden.

Koordinationsstelle Case Management Lehr-  
personen im BKS:  
Abt. Volksschule  
Tel. 062 835 21 17  
re.volksschule@ag.ch

Die Fallbearbeitungen werden von der Firma Reha-  
first (www.rehafirst.ch) vorgenommen.

### Beratungsstelle Gesundheitsbildung und Prävention

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Pädagogische Hochschule  
Institut Weiterbildung und Beratung  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch

Tel. 056 202 90 00  
iwb.ph@fhnw.ch  
www.fhnw.ch > Weiterbildung > Pädagogik >  
Beratungsstellen und Beratungsangebote > Bera-  
tungsstelle Gesundheitsbildung und Prävention

### Kantonsärztlicher Dienst

Departement Gesundheit und Soziales  
Abteilung Gesundheit  
Bachstrasse 15  
5001 Aarau

Tel. 062 835 29 60  
www.ag.ch > Gesundheit > Gesundheitsförderung  
& Prävention > Schule > Schulärztlicher Dienst

**Schulnetz 21** (ehemals Schweizerisches Netzwerk  
Gesundheitsfördernder Schulen SNGS)  
Schulnetz 21  
Monbijoustrasse 31  
3011 Bern

Tel. 031 321 00 27  
info@schulnetz21.ch  
www.schulnetz21.ch

Anlaufstelle für Mitglieder:

### Aargauischer Lehrerinnen und Lehrer- verband alv

Entfelderstrasse 61  
Postfach 2114  
5001 Aarau

Tel. 062 824 77 60  
alv@alv-ag.ch  
www.alv-ag.ch

Ansprechpersonen:  
Manfred Dubach, Kathrin Scholl

### ags Suchthilfe

Suchthilfe ags  
Geschäftsstelle  
Kasinostrasse 29  
5000 Aarau

Tel. 062 837 60 70  
geschaeftsstelle@suchthilfe-ags.ch  
www.suchthilfe-ags.ch

[www.alkoholamarbeitsplatz.ch](http://www.alkoholamarbeitsplatz.ch)

# C Personaltrennung

Im Kapitel Personaltrennung werden folgende Themen bearbeitet:

- Die rechtlichen und organisatorischen Aspekte von Kündigungen, insbesondere bei Mängeln in der Leistung und bei Personalabbau
- Verschiedene Formen von Zeugnissen
- Austrittsgespräch

# 1. Kündigungen

Eine Kündigung bzw. das Auflösen eines Arbeitsvertrages und das Verlassen eines gewohnten Arbeitsumfeldes stellen meistens einen bedeutenden Einschnitt in das Leben einer Person dar. Die Gestaltung eines Trennungsprozesses (vor allem eines unfreiwilligen) soll je nach Situation und je nach beteiligten und betroffenen Personen gut durchdacht und geplant werden, damit eine Trennung in einem möglichst fairen Rahmen geschehen kann.

Bei der Trennung ist es empfehlenswert, dass die Anstellungsbehörde den Lehrpersonen das Merkblatt «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?» übergibt und unterzeichnen lässt.



**Instrument** – Austrittsmerkblatt «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?»

## 1.1 Allgemeine rechtliche Aspekte der Personal-trennung

Eine Trennung muss den rechtlichen Vorgaben des Kantons Aargau entsprechend ablaufen. Die rechtlichen Aspekte basieren auf dem Arbeitsvertragsrecht aus dem Bundesgesetz vom 30. März 1911 betreffend die Ergänzung des schweizerischen Zivilgesetzbuchs (5. Teil: Obligationenrecht; OR) und den Gesetzen des Kantons Aargau, insbesondere auf

- dem Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL) vom 17. Dezember 2002, SAR 411.200
- dem Dekret über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen (LDLP) vom 24. August 2004, SAR 411.210
- der Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen (VALL) vom 13. Oktober 2004, SAR 411.211

Diese Erlasse können von der Staatskanzlei in Aarau bezogen werden oder stehen unter [www.ag.ch/sar](http://www.ag.ch/sar) zur Verfügung.

Das OR ist unter <http://www.admin.ch/ch/d/sr/22.html#220> abrufbar.



**Instrument**  
Internet-System ALSA «Vertrag auflösen» (vgl. [www.alsa.ag.ch](http://www.alsa.ag.ch))

### **Zusatzinformation: Personaltrennung – Haftbarkeit bei Rechtsstreitigkeiten**

Als Arbeitgeber der Volksschullehrpersonen sind die Gemeinden für die Personalführung verantwortlich. Kommt es im Rahmen von Personaltrennungen zu Rechtsstreitigkeiten, liegt die Verantwortung für einen korrekten und fairen Verfahrensablauf bei der jeweiligen Schulpflege. Der Kanton kann diesbezüglich eine Beratungsfunktion einnehmen. Er kann aber letztlich nicht dafür haftbar gemacht werden, wenn die Schlichtungskommission für Personalfragen eine Empfehlung erlässt, die der Gemeinde die Übernahme von Kosten nahe legt.

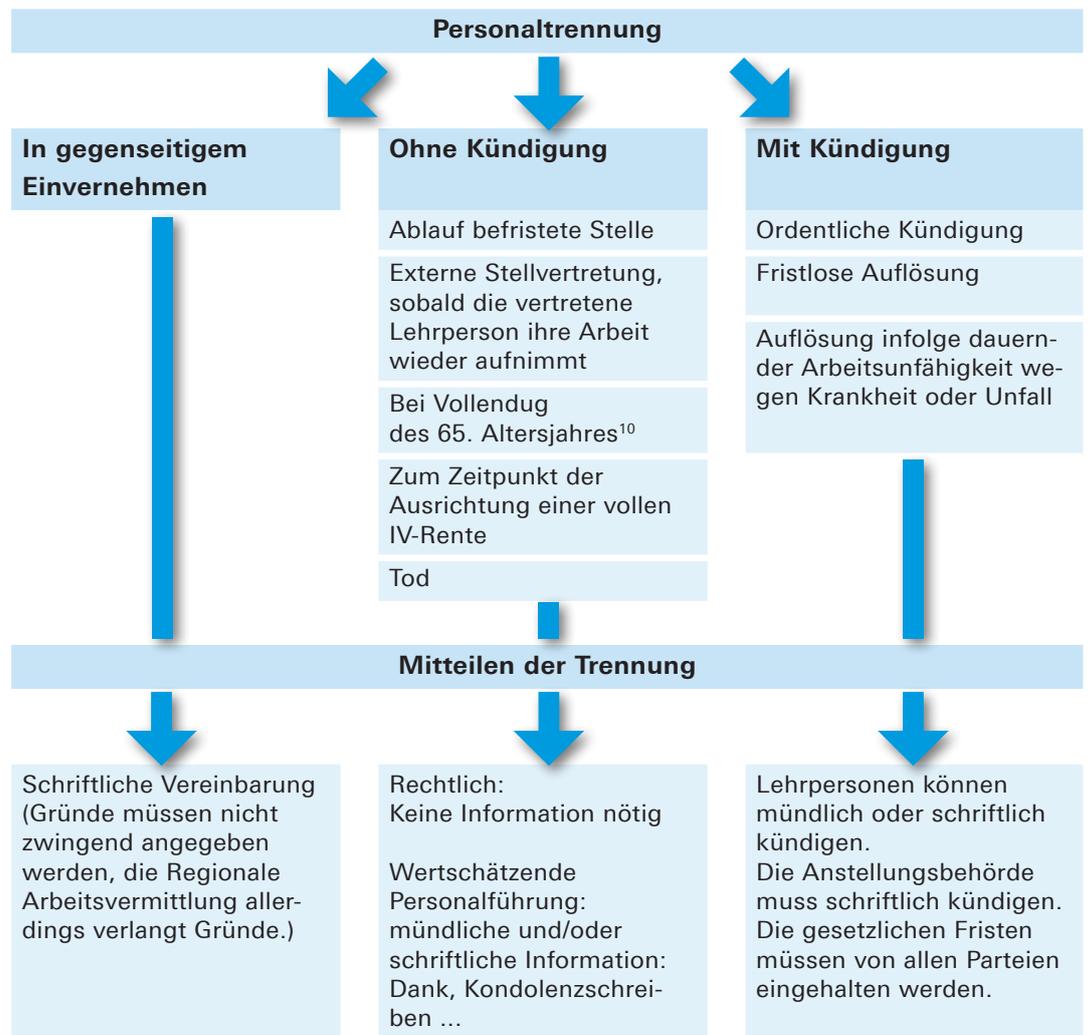
Es liegt somit in der alleinigen Kompetenz der Schulpflege zu entscheiden, ob sie die Empfehlung der Schlichtungskommission für Personalfragen umsetzt, ob sie aussergerichtliche Vergleiche abschliesst oder ob sie an ihrem Entscheid festhält, worauf der Rechtsweg ans Verwaltungsgericht geöffnet wird. Dabei ist in Betracht zu ziehen, dass die Empfehlungen der Schlichtungskommission für Personalfragen nicht in Stein gemeisselt sind, solange der Fall nicht durch ein rechtskräftiges Gerichtsurteil abgeschlossen worden ist.

Schliesslich hat eine Handreichung des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, denn die Fallkonstellationen sind derart vielfältig, dass ein solches Hilfsmittel nicht für jeden Einzelfall eine fallgerechte Lösung darstellen kann.

### Arten der Personaltrennung / Vertragsauflösungen

Es gibt diverse Arten von Personaltrennungen. Diese können von einem Auslaufen des Arbeitsverhältnisses infolge Pensionierung, über eine Kündigung durch eine Lehrperson bis zu einer Kündigung durch die Schulpflege reichen.

Die folgende Übersicht zeigt auf, welche Arten von Personaltrennung möglich sind.



<sup>10</sup> Das Anstellungsverhältnis endet ohne Kündigung am letzten Tag des Schulsemesters, in dem die Lehrperson das 65. Altersjahr vollendet (§ 18 Abs. 1 VALL).

Eine Kündigung der Anstellungsbehörde muss schriftlich und begründet sein und mit einer Rechtsmittelbelehrung versehen werden.

Die Kündigung ist eine «empfangsbedürftige Willenserklärung», das heisst, die Kündigung gilt als ausgesprochen, wenn sie dem Empfänger zugegangen worden ist.

Wird die Kündigung einer Lehrperson mündlich mitgeteilt und das Kündigungsschreiben persönlich überreicht, ist es aus Gründen der Beweislage empfehlenswert, den Empfang des Kündigungsbriefes bestätigen zu lassen (Hiermit bestätigt Herr / Frau ... den Erhalt der Kündigung per ... Ort, Datum und Unterschrift beider Parteien). Wird die Empfangsbestätigung durch die Lehrperson verweigert, empfiehlt sich der Beizug von zwei Zeugen, welche ihrerseits die Aushändigung des Kündigungsschreibens schriftlich bestätigen.

Wird die Kündigung als eingeschriebener Brief geschickt, ist nicht der Poststempel massgebend, sondern der Zeitpunkt, zu welchem die gekündigte Lehrperson in den Besitz des Kündigungsbriefes gelangt. Deshalb sollte die Kündigung möglichst frühzeitig abgeschickt werden.

### **Fristen bei Vertragsauflösungen**

Die entsprechenden Kündigungsfristen bei den unbefristeten Verträgen sind genau einzuhalten, andernfalls erstreckt sich die Frist auf den nächstmöglichen Kündigungstermin (Vgl. § 10 GAL). Um sich ein umfassenderes Bild einer neu eingestellten Lehrperson zu machen, empfiehlt es sich, die Probezeit auf max. 3 Monate zu verlängern.

<b>Unbefristeter Vertrag</b>	
<b>Anstellungsdauer</b>	<b>Kündigungsfrist</b>
Probezeit umfasst in der Regel den ersten Monat des Anstellungsverhältnisses (Probezeit kann verkürzt oder auf maximal 3 Monate verlängert werden). Eine Verlängerung wird insbesondere bei Anstellungsbeginn im August empfohlen.	7 Tage (Kündigungstag plus 7 Tage)
Erstes Jahr	30 Tage auf Ende des Monats
Ab zweitem Jahr	3 Monate, auf Ende eines Schulhalbjahrs (31. Juli bzw. 3.–5. Samstag nach Neujahr, je nach Bezirk) <sup>11</sup>

<sup>11</sup> Die genauen Daten können der Schul- und Ferieninformation unter [www.schulen-aargau.ch/schulen](http://www.schulen-aargau.ch/schulen) entnommen werden.

Bei befristeten Arbeitsverträgen endet das Arbeitsverhältnis auf den vereinbarten Zeitpunkt hin, ohne dass es einer Kündigung bedarf. Befristete Verträge sind nur vorzeitig (ordentlich) kündbar, wenn im Vertrag ein Kündigungsvorbehalt (d.h. eine Kündigungsfrist und ein Kündigungstermin) vereinbart wurde. Eine fristlose Auflösung kann indes bei befristeten Arbeitsverhältnissen ausgesprochen werden, sofern die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zumutbar ist (§ 12 GAL i.V.m. Art. 337 OR, siehe S. 145 / S. 160).

## Vertragsauflösung in gegenseitigem Einvernehmen

Bei einer Trennung in gegenseitigem Einvernehmen können die Kündigungsfristen auf beidseitigen Wunsch verkürzt werden. Es ist zu empfehlen, dies schriftlich festzuhalten.



**Instrument** – Beispiel einer Aufhebungsvereinbarung bei einer Vertragsauflösung im gegenseitigen Einvernehmen

## Kündigungsschutz

Im Gegensatz zum privaten Recht besteht im öffentlichen Recht neben dem Kündigungsschutz auf sachlicher Ebene (missbräuchliche Kündigungen Art. 336 OR) und zeitlicher Ebene (Kündigung zur Unzeit / Sperrfristen Art. 336c OR: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/220/a336c.html>) ein zusätzlicher Schutz in Bezug auf Kündigungsgründe (Ordentliche Kündigung § 11 GAL).

**Missbräuchliche Kündigungen lösen das Arbeitsverhältnis auf.** Die Sanktion einer missbräuchlichen Kündigung besteht aber in einer Entschädigung von bis zu sechs Monatslöhnen zusätzlich zum Lohn. Zur Geltendmachung der Entschädigung muss die Lehrperson die Kündigung der Schlichtungskommission zur Abgabe einer Empfehlung vorlegen.

**Kündigungen zur Unzeit sind nichtig** und lassen das Arbeitsverhältnis nicht enden. Nach Ablauf der Sperrfrist muss eine neue Kündigung erfolgen, damit das Arbeitsverhältnis aufgelöst werden kann. Erfolgt die Kündigung vor einer Sperrfrist, so wird der Ablauf unterbrochen und nach Beendigung der Sperrfrist fortgesetzt.

## Ordentliche Kündigung

Die Kündigung eines öffentlichrechtlichen Anstellungsverhältnisses durch die Schulpflege kann nur ausgesprochen werden, wenn namentlich einer der gesetzlich festgelegten Gründe vorliegt. Diese sind:

- Aufhebung der Stelle aus organisatorischen Gründen, insbesondere aufgrund gesunkener Schülerzahlen, oder aus wirtschaftlichen Gründen. In diesen Fällen ist den betroffenen Lehrpersonen nach Möglichkeit eine andere zumutbare Stelle anzubieten, die ihren Fähigkeiten, Erfahrungen und Eignungen entspricht.
- Mangelnde Eignung für die im Anstellungsvertrag vereinbarte Arbeit.
- Mängel in der Leistung oder im Verhalten, die sich trotz schriftlicher Mahnung während der angesetzten Bewährungszeit fortsetzen.
- Mangelnde Bereitschaft während oder nach der Bewährungszeit, die im Anstellungsvertrag vereinbarte Arbeit oder eine zumutbare andere Arbeit zu verrichten.

Eine Kündigung kann nur ausgesprochen werden, wenn die verfassungsrechtlichen Grundsätze (Verbot der Willkür, das Gebot von Treu und Glauben, rechtsgleiche Behandlung, Verhältnismässigkeit, öffentliches Interesse) eingehalten werden.



**Zusatzinformation**  
Kündigungsschutz

### **Fristlose Vertragsauflösung**

Der in der Umgangssprache übliche Begriff der fristlosen Kündigung wird im Gesetz nicht verwendet. Das Gesetz spricht von einer fristlosen Auflösung.

Eine fristlose Vertragsauflösung kann ausgesprochen werden, wenn der Grund nach schweizerischem Obligationenrecht als wichtig gilt.

Als wichtiger Grund gilt namentlich jeder Umstand, bei dessen Vorhandensein dem Kündigenden nach Treu und Glauben die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zugemutet werden darf (Art. 337 OR).



#### **Zusatzinformation** Gründe fristloser Vertragsauflösung

Die fristlose Auflösung des Arbeitsverhältnisses ist so rasch als möglich zu erklären, nachdem ein wichtiger Grund oder eine Verfehlung festgestellt bzw. bekannt wird. Die von der Gerichtspraxis anerkannten Bedenkfristen für die Arbeitgebenden sind sehr kurz.

Wird eine fristlose Kündigung durch den Arbeitgebenden unrechtmässig ausgesprochen, so hat der Arbeitnehmende Anspruch auf Schadenersatz und Entschädigung (ohne sozialversicherungsrechtliche Abzüge).

Eine ungerechtfertigte fristlose Entlassung ist rechtswirksam und bewirkt die Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

### **Freistellung**

Bei einer sofortigen Freistellung einer Lehrperson (Lehrperson ist bei Lohnfortzahlung von der Arbeit freigestellt) muss die Gemeinde die zusätzlichen Lohnkosten übernehmen, wenn eine Stellvertretung eingestellt wird. Die Arbeitnehmenden haben Anrecht auf Lohn, aber nicht auf Arbeit. Eine Freistellung soll nur in Ausnahmefällen erwogen werden, wenn es keine anderen Möglichkeiten gibt.

Eine Freistellung erfolgt in der Regel bei einer ordentlichen Kündigung während der Kündigungsfrist bzw. bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses. Sie kann indes ausnahmsweise auch bei einem ungekündigten Arbeitsverhältnis erfolgen. Eine Freistellung muss sachlich begründet und angemessen sein. Sie soll mit anderen Worten nur in Ausnahmefällen erwogen werden, wenn es keine anderen Möglichkeiten gibt. Vorgängig ist das rechtliche Gehör zu gewähren.

Eine sofortige Freistellung bringt zum Ausdruck, dass es der Anstellungsbehörde nicht zuzumuten, respektive nicht zu verantworten ist, eine Lehrperson noch einen Tag länger an der Schule unterrichten zu lassen, wobei der bisherige Lohn weiterbezahlt wird. Tritt eine Lehrperson während der Freistellung eine andere Stelle an, muss sie sich grundsätzlich den dort erworbenen Lohn anrechnen lassen. Um Streitigkeiten zu vermeiden, ist eine Freistellungsvereinbarung aufzusetzen (siehe Instrument «Beispiel einer Freistellungsvereinbarung»).

Die Freistellung sollte unbedingt schriftlich vereinbart werden. Bei Nichteinigung hinsichtlich der Freistellung kann sie von der Anstellungsbehörde verfügt werden.



#### Instrument

Beispiel einer Freistellungsvereinbarung

### Rechtsmittelverfahren bei Kündigung und fristlose Auflösung des Anstellungsvertrags

Jede Kündigung und fristlose Auflösung des Anstellungsvertrags seitens der Anstellungsbehörde muss mit einer Rechtsmittelbelehrung versehen sein. Diese zeigt den gekündigten Personen auf, welche rechtliche Möglichkeit besteht, die Vertragsauflösung anzufechten. Das Rechtsmittelverfahren verläuft wie folgt:

#### Streitigkeiten infolge Vertragsauflösung durch die Schulpflege

Der Kündigung muss eine Rechtsmittelbelehrung beiliegen. Diese besagt, dass innerhalb von 30 Tagen nach Erhalt ein Antrag auf Abgabe einer Empfehlung an die Schlichtungskommission gestellt werden kann.



#### Schlichtungskommission

Die Schlichtungskommission bearbeitet den Antrag und hat die Möglichkeit, durch die Abgabe einer Empfehlung eine Einigung zu erzielen. Innert 30 Tagen nach der Zustellung der Empfehlung stellt die Schulpflege der betroffenen Person eine Verfügung bzw. einen Entscheid aus (Bestätigung oder Rücknahme), die den Vertrag betreffen. Der Schlichtungskommission wird eine Kopie zugestellt. Der Verfügung bzw. dem Entscheid muss die entsprechende Rechtsmittelbelehrung beigelegt sein. Dieses Verfahren ist kostenlos.



#### Verwaltungsgericht

Innerhalb der in den Rechtsmittelbelehrungen angegebenen Fristen kann eine verwaltungsgerichtliche Beschwerde bzw. eine verwaltungsgerichtliche Klage eingereicht werden. Beide Verfahren sind mit einem Kostenrisiko für die unterliegende Partei verbunden.



Instrument – Diverse Rechtsmittelbelehrungen zu: Vertragsauflösung / Kündigung, neue Verfügung, neuer Vertrag

### Zusatzinformation

Bei Vertragsauflösungen sind die Informationen im Vorsorgereglement der Aargauischen Pensionskasse (APK) zu beachten unter [www.agpk.ch](http://www.agpk.ch) > Infocenter > rechtliche Grundlagen > aktuelle Versionen > Vorsorgereglement sowie insbesondere auf dem Merkblatt «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?» (vgl. [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Organisation und Struktur > Personalrechtliches > Personalwesen > Formulare oder entsprechendes Instrument).

Im Folgenden wird auf drei Formen von Vertragsauflösungen eingegangen.

## 1.2 Ordentliche Kündigung aufgrund von «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»

Gemäss § 11 Abs. 1 lit. c GAL kann eine Anstellung durch die Anstellungsbehörde gekündigt werden, wenn Mängel in der Leistung oder im Verhalten vorliegen.

Eine Kündigung ist die härteste Massnahme für eine Lehrperson und darf für diese nicht überraschend ausgesprochen werden. Eine Lehrperson hat Anrecht darauf, zu erfahren, inwiefern die Leistung oder das Verhalten mangelhaft eingestuft wird. Die Lehrperson muss eine faire Chance erhalten, ihre Leistung und ihr Verhalten verbessern zu können, bevor eine Kündigung erwogen wird. Dazu eignet sich das jährliche Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch (MAG → siehe Teil B), in dem Ziele und Massnahmen formuliert sowie die Zielüberprüfung festgelegt werden können.

Wenn diese im MAG vereinbarten Massnahmen nicht die gewünschten Verbesserungen zur Folge haben und die Leistungen immer wieder beanstandet werden müssen, kann zwischen der betroffenen Lehrperson und der Schulleitung eine schriftliche Vereinbarung mit einer Beobachtungsfrist getroffen werden. Diese soll zeitlich so bemessen sein, dass eine Verbesserung realisiert werden kann.

Die Schulpflege kann nach Ablauf dieser Beobachtungsfrist – falls die Leistungen oder das Verhalten nicht zufriedenstellend sind – eine eingeschriebene, schriftliche Mahnung unter Ansetzung einer Bewährungsfrist mit einer Kündigungsandrohung erlassen. Aufgrund einer Praxisänderung des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau muss die Mahnung nicht mehr mit einer Rechtsmittelbelehrung versehen werden.

Eine Mahnung muss eine verhältnismässige Reaktion auf das Vorgefallene sein. Das bedeutet, dass nicht in jedem Fall vorgängig eine Vereinbarung abzuschliessen ist, insbesondere, wenn die Mängel bereits in anderen Gesprächen thematisiert worden sind. Eine Kündigung ohne vorgängige Mahnung ist hingegen problematisch und nicht zu empfehlen, weil das Gesetz in der Regel eine vorgängige Mahnung vorsieht und dem allgemein geltenden Verhältnismässigkeitsprinzip entspricht. Eine Kündigung ohne vorgängige Mahnung könnte zu Lasten der Anstellungsbehörde eine Entschädigungspflicht auslösen.

Um Unklarheiten und Formfehler zu vermeiden, ist es wichtig, die beanstandeten und zu verbessernden Punkte genau und differenziert zu beschreiben.

Falls die schriftliche Mahnung während der Bewährungsfrist keine oder ungenügende Wirkung zeigt, kann die Schulpflege die Kündigung aussprechen.

Erfüllt die Lehrperson die Mahnung teilweise oder zum grössten Teil, besteht auch die Möglichkeit, die Bewährungszeit zu verlängern.

Grundsätzlich ist die Bewährungsfrist abzuwarten. In Einzelfällen kann davon abgewichen werden, wenn sich während der Bewährungsfrist klar und deutlich zeigt, dass die Lehrperson in keinerlei Weise gewillt ist, ihr Verhalten oder ihre Unterrichtsführung zu ändern.

Treten dieselben Mängel in der Leistung oder im Verhalten schon bald nach Ablauf der Bewährungszeit erneut auf, muss nicht erneut gemahnt werden. Die Schulpflege kann die Kündigung in diesem Fall direkt aussprechen.



**Zusatzinformation** – Grobablauf: Kündigung aufgrund von «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»



**Zusatzinformation** – Interventionsstufen bei Qualitätsdefiziten von Lehrpersonen in der Volksschule als Teil des schulinternen Qualitätsmanagements



**Instrument** – Beispiel einer Vereinbarung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»



**Instrument** – Beispiel einer Mahnung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»



**Instrument** – Beispiel einer Aufhebungsvereinbarung bei einer Vertragsauflösung im gegenseitigen Einvernehmen



**Instrument** – Beispiel einer Kündigung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»

## 1.3 Ordentliche Kündigung aus «organisatorischen oder wirtschaftlichen Gründen»

Gemäss § 11 Abs. 1 lit. a GAL kann die Anstellungsbehörde aus organisatorischen Gründen, insbesondere aufgrund gesunkener Schülerinnen- und Schülerzahlen, oder aus wirtschaftlichen Gründen eine Stelle aufheben. In diesen Fällen ist den betroffenen Lehrpersonen nach Möglichkeit eine andere zumutbare Stelle anzubieten, die ihren Fähigkeiten, Erfahrungen und Eignungen entspricht.

### **Zusatzinformation**

Bei einem Wechsel der Schulstufe respektive bei einem Wechsel der Funktion braucht es einen neuen Anstellungsvertrag mit einer angepassten Lohnverfügung. Vgl. auch «Umsetzungshilfe Stärkung der Volksschule» unter [www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Projekte > Stärkung Volksschule.

Falls keine Lösung (Teilpensum, Vermittlung in einen anderen Schulkreis bzw. an eine andere Schule o.ä.) gefunden werden kann und eine Lehrperson entlassen werden muss, ist es unumgänglich, den Kündigungsprozess transparent und möglichst fair zu planen und zu gestalten.



**Instrument** – Austrittsmerkblatt «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?»

## Phasen des Trennungsprozesses



Die folgende Grafik zeigt im zeitlichen Ablauf auf, was während eines Kündigungsprozesses geschieht bzw. welche Aufgaben für die Schulleitung auf den jeweiligen Ebenen (zu kündigende Person, Schulhaus intern, Schulhaus extern, Institution Schule) anstehen.

Für die gekündigte Person ist die unterstützende Phase nach der Kündigung (Newplacement) von Bedeutung. Es fällt leichter, die Kränkung einer Kündigung zu verarbeiten, wenn die Schulleitung Unterstützung und Hilfestellungen (Laufbahnberatung, Coaching, Hilfe bei der Stellensuche usw.) anbietet. Die gekündigte Person fühlt sich nicht allein gelassen.

Auf der Ebene Schulhaus intern ist es wichtig, dass die unsicheren Phasen der Gerüchte/ Unruhe sowie Chaos /Angst mittels einer offenen Kommunikation möglichst kurz gehalten und möglichst schnell beruhigt wird, sodass sich die verbleibenden Lehrpersonen weiter mit der Schule identifizieren können und motiviert sind (siehe → Teil B Kapitel 3.1 Motivation / Zufriedenheit).

Auf der Ebene Schulhaus extern gilt, die Kündigung den Auflagen des Amtsgeheimnisses entsprechend zu formulieren und der Schule nahe stehenden Personen zu kommunizieren. Zudem ist der Umgang mit Elternreaktionen (Unterstützungskomitee, Einschalten von Medien usw.) zu bedenken und zu planen.

Für die Institution Schule bedeutet dies, die Kommunikation und die zu treffenden Massnahmen auf allen Ebenen und in zeitlicher Abstimmung zu planen.



In Anlehnung an Geissler (1990, Kapitel 8.19, S. 20/21).

Eine Kündigung ist ein komplexer Prozess. Das Vorgehen soll wertschätzend und fair sein, damit einerseits die Gekündigten ihr Gesicht wahren können und ihr Selbstwertgefühl so wenig wie möglich verletzt wird. Andererseits soll eine Demotivation der in der Schule verbleibenden Lehrpersonen verhindert werden.

### **Auswahl der zu kündigenden Person**

Damit bei der Bestimmung der zu kündigenden Person der Vorwurf der Willkür nicht aufkommt, braucht es Rahmenbedingungen. Die Rahmenbedingungen werden abgesteckt durch einen Kriterienkatalog und das Anforderungsprofil für Lehrpersonen der betreffenden Schule (→ siehe Teil A). Der Kriterienkatalog und das Anforderungsprofil müssen definiert werden, bevor Kündigungen anstehen.

Der Kriterienkatalog wird idealerweise von der Schulpflege als strategisches Führungsorgan in Zusammenarbeit mit der Schulleitung erarbeitet und gewichtet.



#### **Instrument**

Möglicher Kriterienkatalog zum Abbau von Stellen

Die Rahmenbedingungen bilden die Entscheidungsgrundlage bei der Auswahl der zu kündigenden Lehrperson.

### **Planung und Durchführung einer Kündigung**

Eine Kündigung ist die härteste Massnahme für Arbeitnehmende und bringt schwer wiegende Konsequenzen mit sich. Eine Kündigung bedeutet nicht nur den Verlust des Arbeitsplatzes und der finanziellen Sicherheit, sondern ebenfalls einen Verlust der beruflichen Anerkennung, von sozialen Kontakten oder von Identifikationsmöglichkeiten. Eine Kündigung löst häufig Gefühle wie Wut, Trauer, Angst, Frustration aus.

Eine Lehrperson muss die Gelegenheit erhalten, sich mündlich oder schriftlich vorgängig zur allfälligen Kündigung äussern zu können (Gewährung des rechtlichen Gehörs!). Es muss ihr klar sein, aufgrund welcher Kriterien und/oder Gründe beabsichtigt ist, ihr zu kündigen. Die Argumente der Lehrperson müssen beim Entscheid, ob die Kündigung definitiv ausgesprochen wird, berücksichtigt werden.



**Instrument** – Merkmale zur Vorbereitung eines Gesprächs betreffend Gewährung des rechtlichen Gehörs vor einer allfälligen Kündigung



**Instrument** – Gespräch zur Gewährung des rechtlichen Gehörs vor einer allfälligen Kündigung resp. Gespräch nach ausgesprochener Kündigung



#### **Instrument**

Merkmale zur Vorbereitung eines Kündigungsgesprächs



#### **Instrument** – Beispiel einer Kündigung

aus «organisatorischen oder wirtschaftlichen Gründen»

## Kommunikationsstrategie



Es ist zwingend, dass die Rahmenbedingungen für Kündigungen aus wirtschaftlichen und organisatorischen Gründen im Voraus definiert und den Lehrpersonen kommuniziert worden sind. Diese Informationen sollen zu den Gründen für den Personalabbau, zur Vorgehensweise sowie zu den definierten Kriterien Auskunft geben. Die Schulleitung muss sich den offenen und verdeckten Fragen der Verbleibenden stellen, damit sich die Lehrpersonen mit dem Thema auseinandersetzen können.

Wenn eine Kündigung ansteht, ist eine offene, verständliche, nachvollziehbare Information unumgänglich, um die Phase der Unruhe und Gerüchte möglichst kurz zu halten.

Der Zeitpunkt und die Adressaten (zu kündigende Lehrperson, Kollegium, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Behörden usw.) dieser Informationen müssen sorgfältig geplant werden.

Das folgende Raster kann die Planung der Kommunikation erleichtern und legt die Zuständigkeiten fest.

Was?	Wann?	Wer?	Wo?	Medien / Art?	Bemerkungen
------	-------	------	-----	---------------	-------------

In Anlehnung an Geissler (1990, Kapitel 8.19, S. 31).

## 1.4 Änderungskündigung

Wenn eine Änderung im Beschäftigungsgrad ansteht, kann der Lehrperson ein neuer Anstellungsvertrag angeboten werden. Dieser kann von der Lehrperson angenommen oder abgelehnt werden. Wird zwischen der Anstellungsbehörde und der Lehrperson hinsichtlich des neuen Vertrags kein gegenseitiges Einverständnis erzielt, ist der ordentliche Kündigungsablauf einzuhalten.

Im Folgenden wird auf das Thema Arbeitszeugnisse und Austrittsgespräche eingegangen. Das Arbeitszeugnis muss ausgestellt werden, das Austrittsgespräch hingegen ist freiwillig, kann aber nützliche Informationen über die Institution Schule bringen.

## 2. Verschiedene Formen von Zeugnissen

Gemäss § 19 GAL können Lehrpersonen während der Anstellungszeit jederzeit von der Schulpflege ein Zeugnis verlangen. Das Zeugnis kann innerhalb von 5 Jahren angefochten werden. Es wird zwischen drei Arten von schriftlichen Zeugnissen und den Referenzen als mündliches Zeugnis unterschieden.

	<b>Arbeitsbestätigung</b>	<b>Arbeitszeugnis</b>	<b>Zwischenzeugnis</b>
<b>Art</b>	Einfaches Zeugnis	Qualifiziertes Zeugnis Vollzeugnis	Qualifiziertes Zeugnis Vollzeugnis
<b>Wann</b>	Bei Abschluss des Arbeitsverhältnisses	Bei Abschluss des Arbeitsverhältnisses	Während des Arbeitsverhältnisses
<b>Ausstellung</b>	Spätestens datiert auf den letzten Tag des Arbeitsvertrages	Spätestens datiert auf den letzten Tag des Arbeitsvertrages	Innerhalb von 14 Tagen
<b>Verfassung</b>	Schulleitung	Schulleitung	Schulleitung
<b>Grammatische Zeit</b>	Vergangenheitsform	Vergangenheitsform	Gegenwartsform
<b>Besprechung / Durchführung</b>	Schulleitung	Schulleitung	Schulleitung
<b>Unterschrift</b>	Schulpflege	Schulpflege	Schulpflege

Die Lehrperson wählt, ob ein Arbeitszeugnis, eine Arbeitsbestätigung oder beides ausgestellt wird.

Das Zeugnis ist rechtlich gesehen eine Urkunde und muss der Wahrheit entsprechen. Es kann Schadenersatz geltend gemacht werden, wenn aufgrund eines falschen Zeugnisses Schaden entsteht. Der Inhalt muss sich auf Tatsachen abstützen, die sich notfalls belegen und beweisen lassen. Jedoch muss das Arbeitszeugnis wohlwollend formuliert sein, d. h., es darf für den Arbeitnehmenden keine unnötigen, nachteiligen Formulierungen enthalten.

## 2.1 Arbeitsbestätigung

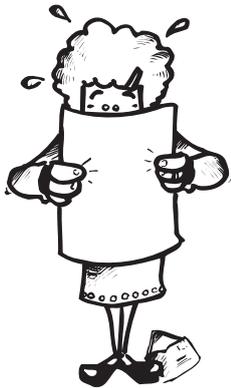
Die Arbeitsbestätigung muss auf den gemäss Arbeitsvertrag formell letzten Tag der Anstellung ausgestellt werden. Bei kurzen Arbeitseinsätzen, im Speziellen bei Stellvertretungen, eignen sich Bestätigungen. In der Praxis werden einfache Zeugnisse bei einer längeren Anstellungszeit negativ interpretiert, es wird vermutet, dass dem Arbeitnehmenden gekündigt wurde.



### Instrument

Merkmale und Beispiele von Arbeitsbestätigungen

## 2.2 Arbeitszeugnis



Das Arbeitszeugnis wird am letzten Arbeitstag übergeben und trägt gemäss dem Arbeitsvertrag das Datum des formell letzten Tages der Anstellung.

Bei Kündigungen durch die Schulpflege ist es sinnvoll, mit oder kurz nach der Kündigung ein Zwischenzeugnis auszuhändigen, damit das Bewerbungsdossier der gekündigten Lehrperson vollständig ist. Dieses Zwischenzeugnis ist die Grundlage für das spätere, definitive Arbeitszeugnis.

Das Arbeitszeugnis belegt den praktischen, beruflichen Werdegang und die erworbenen beruflichen Erfahrungen und Fähigkeiten während der gesamten Anstellung. Als Grundlage zum Abfassen des Arbeitszeugnisses dient das MAG. Das Arbeitszeugnis muss vollständig sein und alle wesentlichen Tatsachen und Bewertungen zu Arbeitstätigkeit, Leistung und Verhalten aufweisen, welche für eine Gesamtbeurteilung von Bedeutung sind.

Den Formulierungen ist einige Aufmerksamkeit zu schenken. Die Aussagen vermitteln ein Bild, welches durch die Interpretation des Textes durch den Leser oder die Leserin entsteht.

Das Beschreiben von negativen Punkten ist nicht einfach. Häufig werden solche Punkte weggelassen, was das Erfordernis der Vollständigkeit nicht erfüllt. Der Beschreibung von Schwächen kann die Härte genommen werden, wenn eine klare, aber moderate Sprache verwendet wird, wenn die Schwäche in Bezug / Relation zum Gesamten gesetzt wird und wenn Verbesserungsmöglichkeiten und Auswege aufgezeigt werden.

Das Codieren von Arbeitszeugnissen (Verwendung von typisierten Formulierungen) ist unzulässig.

Abwesenheiten wegen Krankheiten sollen im Arbeitszeugnis grundsätzlich nicht erwähnt werden. Wenn es jedoch zu vielen bzw. langen Arbeitsausfällen wegen Krankheit gekommen ist – bspw. während 8 von 12 Monaten – ist dies (nicht die Art der Krankheit) zu erwähnen, weil die Beurteilungsperiode massgeblich verkürzt ist (nur 4 Monate).

Die Lehrperson soll nach einer Bedenkzeit von einigen Tagen die Möglichkeit erhalten, zum Zeugnis Stellung zu nehmen. Änderungswünsche sollen unter Berücksichtigung des Wahrheitsaspektes so weit wie möglich aufgenommen werden. Es ist ebenfalls möglich, das Arbeitszeugnis kooperativ mit den Arbeitnehmenden zu verfassen. Falls die Lehrperson mit dem Arbeitszeugnis nicht einverstanden ist, muss eine Rechtsmittelbelehrung auf einem separaten Blatt beigelegt werden. Arbeitszeugnisse können bei der Schlichtungskommission innerhalb von 5 Jahren angefochten werden.



**Instrument**  
Merkmale eines Arbeitszeugnisses



**Instrument**  
Beispiel eines sehr guten Arbeitszeugnisses



**Instrument**  
Beispiel eines guten Arbeitszeugnisses



**Instrument**  
Rechtsmittelbelehrung Arbeitszeugnis

## 2.3 Zwischenzeugnis

Das Zwischenzeugnis ist grundsätzlich dasselbe wie ein Arbeitszeugnis (→ siehe Instrument Merkmale eines Arbeitszeugnisses) und muss innerhalb von 14 Tagen ausgestellt werden. Ein Zwischenzeugnis wird häufig von Personen in ungekündigter Stellung verlangt, wenn die vorgesetzte Person wechselt oder wenn der Tätigkeitsbereich ändert. Eine Lehrperson kann ein Zwischenzeugnis verlangen, wenn sie auf Stellensuche ist und das Zwischenzeugnis den Bewerbungen beilegen möchte.

## 2.4 Referenzen

Künftige Arbeitgebende holen zusätzlich zum Arbeitszeugnis häufig mündliche Referenzen ein. Aus datenschutzrechtlichen Gründen darf die ehemalige Schulpflege bzw. Schulleitung Referenzen nur mit Zustimmung der Lehrperson erteilen. Es empfiehlt sich, im Austrittsgespräch diese Frage zu thematisieren und schriftlich festzuhalten, ob und wer Referenzen geben darf.

Als Grundlage für das Referenzgespräch dient das Arbeitszeugnis.

## 2.5 Personalakten

Die Anstellungsbehörde bezeichnet die zuständige Stelle für die Führung der Personalakten.

Personalakten werden verschlossen aufbewahrt. Sie dürfen nur Daten enthalten, die für das Anstellungsverhältnis relevant sind. Arbeitnehmende haben hinsichtlich ihrer Personendaten Anspruch auf Auskunft, Einsicht und Berichtigung im Rahmen des Datenschutzgesetzes. Die Daten dürfen nicht an Dritte oder an andere Behörden herausgegeben werden, ausgenommen für Besoldungs- und statistische Zwecke an die zuständigen Behörden (Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS), Statistik Aargau; vgl. § 16 GAL, § 22 VALL).

Personalakten sind während des Anstellungsverhältnisses regelmässig zu überprüfen. Bei einem Wechsel der Schulleitung werden sie grundsätzlich unverändert aufbewahrt. Nicht mehr erforderliche Dokumente werden vernichtet, insbesondere persönliche Notizen und Dokumente, die vor mehr als zehn Jahren abgelegt wurden und nicht mehr benötigt werden.

Bei der Weitergabe von Personendaten ist es ratsam, wenn die abgebende Schulleitung beachtet, dass sie verpflichtet ist, über alle aktuellen Personalvorgänge und Massnahmen zu informieren (Veränderungen im Personalbestand des Kollegiums, Interventionsstufen bei Qualitätsdefiziten von Lehrpersonen usw.).

Bei Beendigung von Anstellungsverhältnissen wird wie folgt vorgegangen:

- Bewerbungsunterlagen und allenfalls weitere Dokumente, die den Arbeitnehmenden gehören, werden diesen zurückgegeben.
- Zehn Jahre nach dem Austrittsjahr werden verschlossen aufbewahrt:
  - Personalienblatt
  - Anstellungsvertrag und Lohnverfügung
  - Arbeitszeugnis und die letzten zwei Mitarbeiterbeurteilungen
  - allfällige Vereinbarungen und Mahnungen sowie allenfalls weitere sachdienliche Unterlagen hierzu.
  - Bestehen noch offene Punkte in Bezug auf das Anstellungsverhältnis (Arbeitszeugnis, Lohnansprüche, Spesen, etc.) werden sachdienliche Unterlagen eine angemessene Zeit aufbewahrt, damit sie in eventuellen arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen als Beweismaterial zur Verfügung stehen.
- Die restlichen Unterlagen der Personalakten werden vernichtet.

## 3. Austrittsgespräch und Verabschiedung

### 3.1 Austrittsgespräch

Austritte von Lehrpersonen finden in der Regel Ende Semester statt. Die letzten Wochen vor den Semesterferien verlaufen oft hektisch, deshalb empfiehlt es sich, die Austrittsformalitäten und die Nachfolgeregelung im Voraus zu planen und die Termine festzulegen.



**Instrument**  
Checkliste Austritt

Austretende Lehrpersonen beantworten Fragen meistens offen und ehrlich, da sie sich nicht mehr an die Schule gebunden fühlen. Durch Austrittsgespräche können wertvolle Informationen gewonnen werden, bezüglich

- Austrittsgründen der Lehrpersonen,
- Faktoren, welche den Kündigungsentschluss der Lehrperson unterstützen und/oder beschleunigen,
- Stärken und Schwächen der Schule,
- Stärken und Schwächen des Arbeitsplatzes,
- Verbesserungspotenzial.



**Instrument**  
Merkmale eines Austrittsgesprächs

Austrittsgespräche können verschieden geführt werden. Häufig wird ein Fragebogen abgegeben und besprochen oder die Schulleitung stellt anhand eines Interviewleitfadens einige Fragen zur Arbeit selbst, zum Erleben der Arbeit und zum Umfeld.



**Instrument**  
Fragebogen Austrittsgespräch



**Instrument**  
Kurzinterview Austrittsgespräch

Eine weitere Möglichkeit, ein Austrittsgespräch auf Diskussionsbasis zu führen, besteht im Arbeiten mit einem Set von Fragekarten.



**Instrument**  
Austrittsgespräch mit Fragekarten

Das Austrittsgespräch ist für die austretende Lehrperson sowie für die Schulleitung freiwillig. Wertschätzung wird zum Ausdruck gebracht, wenn zum Abschluss einer gemeinsamen Arbeitsperiode die Schulleitung Interesse an den Erkenntnissen und Schlüssen der austretenden Lehrperson zeigt und ihr dabei für die geleistete Arbeit dankt.

Die Schulleitung kann von diesen Erkenntnissen profitieren. Es liegt in der Verantwortung der Schulleitung, ob diese Erkenntnisse oder Vorschläge der austretenden Lehrpersonen aufgenommen und umgesetzt werden.

## 3.2 Verabschiedung

Für die austretende Lehrperson ist es wertschätzend, wenn sie durch das Kollegium, die Schulleitung und Schulpflegemitglieder verabschiedet wird und dabei ihre Leistungen gewürdigt werden. Ein Präsent und/oder eine Abschiedsrede wird sie an die gemeinsame Zeit erinnern. Die zelebrierte Verabschiedung hilft, den Kollegen / die Kollegin gehen zu lassen und dem Team, sich der neuen Situation zuzuwenden. Es ist ein Zeichen der Anerkennung, dem/der Austretenden in einem grösseren Kreis für seine/ ihre Kollegialität, Arbeit und Verdienste zu danken.

## 3.3 Informationspflicht der Anstellungsbehörden

Wenn eine Lehrperson aus dem Schuldienst des Kantons Aargau austritt, ist die Anstellungsbehörde verpflichtet, über die Konsequenzen hinsichtlich Versicherungsschutz, Pensionskasse und AHV zu informieren.



**Instrument** – Austrittsmerkblatt «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?»

## 4. Literatur

### Rechtliche Grundlagen zum Thema Personaltrennung

- Schulgesetz vom 17. März 1981. SAR 401.100  
Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL)  
vom 17. Dezember 2002. SAR 411.200
- Dekret über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen (LDLP)  
vom 24. August 2004 . SAR 411.210
- Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen (VALL)  
vom 13. Oktober 2004. SAR 411.211
- Gesetze des Kantons Aargau:  
[www.ag.ch/sar](http://www.ag.ch/sar)
- Bundesgesetz vom 30. März 1911  
Betreffend die Ergänzung des schweizerischen Zivilgesetzbuchs (5. Teil: OR):  
<http://www.admin.ch/ch/d/sr/22.html#220>  
<http://www.admin.ch/ch/d/sr/220/a336c.html>
- Systematische Sammlung des Bundesrechts:  
[www.admin.ch/ch/d/sr/sr.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/sr.html)

### Literatur zum Thema Personaltrennung

- Andrzejewski, L.:  
**Trennungskultur**  
Neuwied: Luchterhand, 2002
- Class, E. & Class, S.:  
**Das Arbeitszeugnis und seine «Geheimcodes»**  
Zürich: Verlag SKV, 2000
- Geissler, K.:  
**Handbuch Personalentwicklung:  
beraten, trainieren, qualifizieren: Konzepte, Methoden und Strategien**  
Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 1990

- Häusermann, P.:  
**Arbeitszeugnisse – wahr, klar und fair**  
Zürich: SPEKTRA-media, 2003
- Hilb, M.:  
**Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente**  
München: Luchterhand, 2004
- Informative Seite zur Personalarbeit mit Beispielen:  
[www.now.ch](http://www.now.ch)
- Juristische Suchmaschine:  
[www.weblaw.ch/lawsearch](http://www.weblaw.ch/lawsearch)
- Merkblatt 6: Zeugnis/Arbeitsbestätigung:  
Zürich: Kaufmännischer Verband Zürich, 2004  
Erhältlich unter [www.kvz.ch](http://www.kvz.ch) oder [info@kvz.ch](mailto:info@kvz.ch)
- Näpflin, S., Vogel, W. & Walter, K.:  
**Fachartikel zum Thema: Das Austrittsgespräch**  
Olten: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, 2002
- Streiff, U., von Kaenel, A., Rudolph, R.:  
**Arbeitsvertrag. Praxiskommentar zu Art. 319–362 OR.**  
Zürich: Schulthess, 2012
- Vettiger, H.:  
**Schule pflegen – aber wie?**  
Buchs AG: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, 2001
- **Vorsorgereglement der Aargauischen Pensionskasse (APK)**  
[www.agpk.ch](http://www.agpk.ch) > Infocenter > rechtliche Grundlagen > aktuelle Versionen > Vorsorgereglement
- **Merkblatt «Austritt aus dem Schuldinst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?»**  
[www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch) > Organisation und Struktur > Personalrechtliches > Personalwesen > Formulare
- **Instrument Internet-System ALSA**  
[www.alsa.ag.ch](http://www.alsa.ag.ch)



## C Personaltrennung – Zusatzinformationen



# Kündigungsschutz

## Sachliche Ebene: Missbräuchliche Kündigung

Gemäss Art. 336 OR ist die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses missbräuchlich, wenn sie von einer Partei (Arbeitgebende oder Arbeitnehmende) ausgesprochen wird,

- wegen persönlicher Eigenschaften der anderen Partei, welche mit dem Arbeitsverhältnis keinen Zusammenhang haben (z. B. Alter, Geschlecht, Hautfarbe);
- wegen der Ausübung verfassungsmässiger Rechte durch die andere Partei (z. B. Parteizugehörigkeit, Religion, Meinungsäusserungen), es sei denn, die Zusammenarbeit werde dabei wesentlich beeinträchtigt;
- ausschliesslich zur Vereitelung von Ansprüchen der anderen Partei aus dem Arbeitsverhältnis, z. B. Lohn, Provisionen, Arbeitszeugnis;
- weil die andere Partei nach Treu und Glauben Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht;
- weil die andere Partei schweizerischen obligatorischen Militär- oder Schutzdienst oder schweizerischen Zivildienst leistet oder eine andere gesetzliche Pflicht erfüllt;
- wegen Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit der anderen Partei zu einem Arbeitnehmersverband oder wegen Ausübung gewerkschaftlicher Tätigkeiten;
- gegenüber einem gewählten betrieblichen Arbeitnehmervertreter ohne begründeten Anlass.

## Zeitliche Ebene: Kündigung zur Unzeit

Unzeit	Sperrfristen
Schweizerischer obligatorischer Militär- oder Schutzdienst oder schweizerischer Zivildienst (länger als 11 Tage)	4 Wochen vorher und nachher
Krankheit oder Unfall ohne eigenes Verschulden: <ul style="list-style-type: none"><li>– 1. Dienstjahr</li><li>– 2. bis und mit 5. Dienstjahr</li><li>– ab 6. Dienstjahr</li></ul>	30 Tage 90 Tage 180 Tage
Schwangerschaft	Während der Schwangerschaft und 16 Wochen nach der Niederkunft
Durch den Arbeitgeber bewilligte Teilnahme an einer durch die Bundesbehörde angeordneten Dienstleistung für eine Hilfsaktion im Ausland	Während des Einsatzes im Ausland

Die Sperrfristenregelung gilt nicht

- während der Probezeit
- bei fristloser Auflösung des Anstellungsvertrags
- im befristeten Arbeitsverhältnis (Ausnahme: falls ein Kündigungsvorbehalt vereinbart wurde)

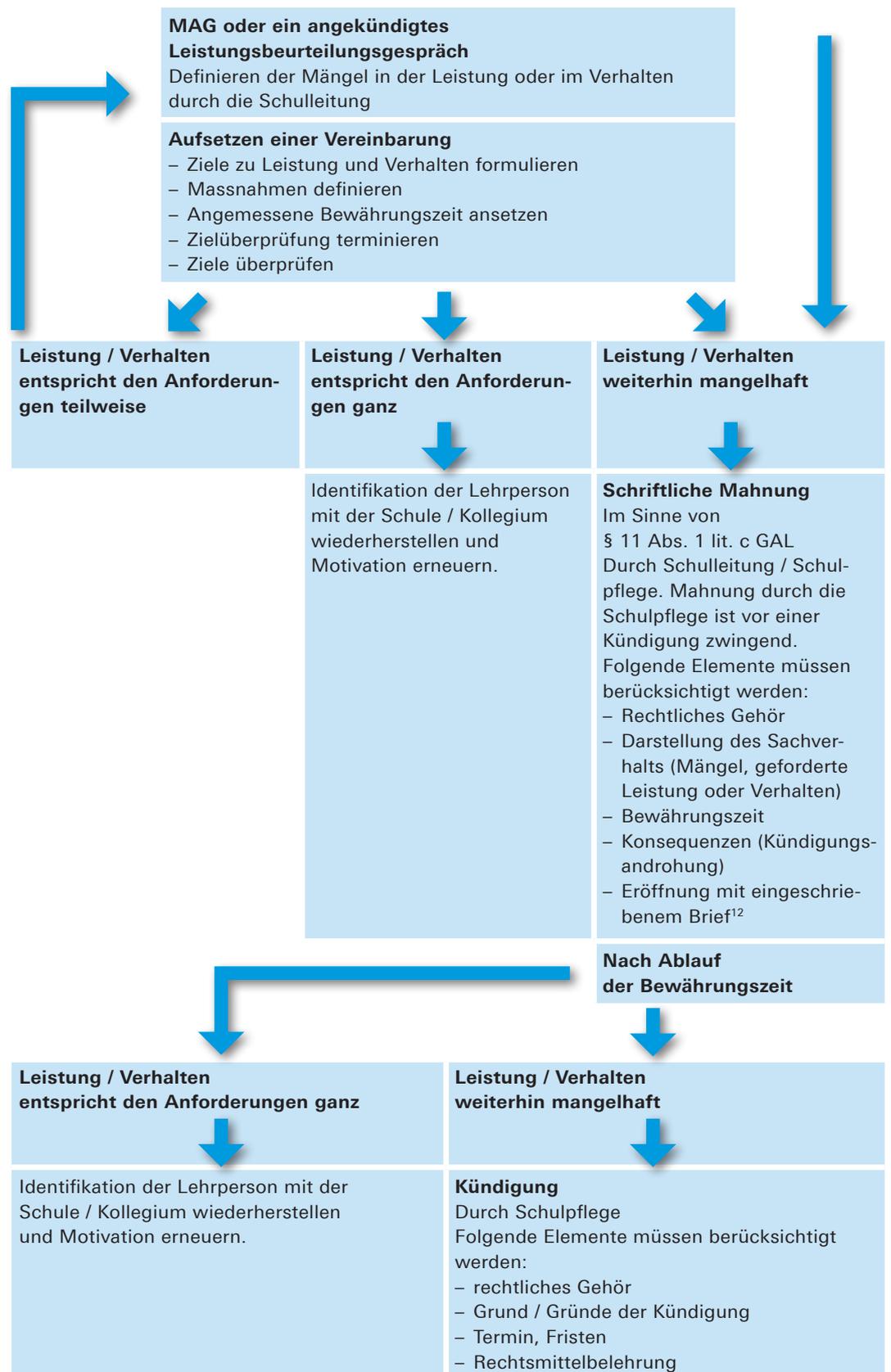
Auf Wunsch des Arbeitnehmers kann entweder der Arbeitnehmer selber kündigen oder es kann eine Beendigung des Anstellungsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen erfolgen. Aber es ist sicherzustellen, dass der Entscheid der Lehrperson nicht unter Druck gefällt worden ist.

## Gründe fristloser Vertragsauflösung

Als wichtige Gründe für eine fristlose Entlassung seitens des Arbeitgebenden anerkennt die Praxis:

- nachgewiesene Straftaten zum Nachteil des Arbeitgebenden sowie zum Nachteil von Mitarbeitenden (Diebstahl, Betrug)
- Beharrliche Arbeitsverweigerung trotz Mahnung und Androhung der Entlassung sowie eingeschriebener Aufforderung zum Erscheinen an der Arbeitsstelle
- Grob unanständiges Verhalten gegenüber Schulleitung, Kolleginnen und Kollegen, Schülerinnen und Schülern, Eltern, Mitarbeitenden der Schule oder der Schule nahe stehenden Personen
- Unentschuldigtes Fernbleiben trotz Verwarnung und Androhung der Entlassung
- Dauernde Unpünktlichkeit trotz Verwarnung und Androhung der Entlassung
- Annahme von Bestechungs- / Schmiergeldern

## Grobablauf: Kündigung aufgrund von «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»



<sup>12</sup> Aufgrund einer Praxisänderung des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau muss die Mahnung nicht mehr mit einer Rechtsmittelbelehrung versehen werden.

## Interventionsstufen bei Qualitätsdefiziten von Lehrpersonen in der Volksschule als Teil des schulinternen Qualitätsmanagements

Das vorliegende Modell soll bei der Analyse erkennen helfen, welche Stufe vorliegt und mögliche Interventionsschritte aufzeigen. Dabei müssen nicht zwingend alle Stufen durchlaufen werden.

Das Modell kann auch für die obere Führungsstufe Schulpflege / Schulleitung angewendet werden.

	Inhalt, Schritte	Aufgaben Schulaufsicht	Mögliche Methoden / Instrumente, Bemerkungen
<b>Stufe 1</b>			
Defizit-Verdacht liegt vor	<b>Gespräch über die Beanstandungen,</b> Schulleitung (SL) mit der betreffenden Lehrperson (LP) – Gespräch zwischen der LP und den unzufriedenen Personen mit oder ohne Anwesenheit der SL – Dokumentation erstellen	Vorgehensberatung auf Anfrage	– Qualitätsmanagement (QM) – Beschwerdemanagement – Gespräch – Personalgespräch – Abmachungen
Defizit-Verdacht bestätigt sich	– Schutz vor ungerechtfertigten Anschuldigungen (§ 17 GAL)		– Vorgehen gemäss schulinternem Beschwerdemanagement
<b>Stufe 2</b>			
Defizit-Verdacht liegt vor	<b>Verifizieren der Beanstandungen und Zielvorgaben</b> – Auftrag der SL an die LP, Daten in der Klasse, bei den Erziehungsberechtigten oder bei den LP zu erheben; Rückmeldung an die SL und/oder – systematische Datenerhebung durch die SL; Rückmeldung an LP	Vorgehensberatung auf Anfrage	– Dokumentenanalyse – Unterrichtsbesuch – Befragungen (z.B. Fragebogen) zwischen LP und SL (MAG) – Ratingkonferenz – Interview (z.B. mit Leitfragen)
	– Verhältnismässigkeit Vereinbarung – Mahnung prüfen – Festlegen von Entwicklungszielen und Massnahmen durch die SL – Dauer und Überprüfung festlegen – LP ist Willens, Zielvorgaben zu erreichen. – Umsetzung der Massnahmen durch LP		– Vereinbarung als Zwischenschritt vor allfälliger Mahnung angezeigt, wenn sie sich als minderes Mittel zur Zielerreichung anbietet. – Vereinbarung im Sinne von: SL setzt Zielvorgaben, LP unterzeichnet Vereinbarung. – Einer Mahnung muss nicht zwingend eine Vereinbarung vorausgehen.
	– Überprüfung der Zielerreichung bezüglich der vereinbarten Entwicklungsziele durch die SL – Dokumentation fortführen		– Unterstützung SL – Kollegiale Unterstützung – Hospitation – Weiterbildung

	Inhalt, Schritte	Aufgaben Schulaufsicht	Mögliche Methoden / Instrumente, Bemerkungen
<b>Stufe 3</b>	<b>Konfrontation und Anhörung der LP durch SL/SPF</b>	Vorgehensberatung auf Anfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schriftliche Mahnung gemäss § 11 Abs. 1 lit. c GAL</li> </ul>
Gravierende Defizite oder Uneinsichtigkeit / Reaktionsunfähigkeit der LP	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Lehrperson ist das rechtliche Gehör zu gewähren.</li> <li>– Schriftliche Mahnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anordnung von Zielvorgaben und Massnahmen</li> <li>– Bewährungsfrist, Überprüfung der Massnahmen</li> <li>– Hinweis auf Auflösung des Arbeitsverhältnisses bei Erfolglosigkeit</li> </ul> </li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umsetzung der Massnahmen durch die LP</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüfung der Zielerreichung durch die SL</li> <li>– Dokumentation fortführen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dokumentenanalyse</li> <li>– Unterrichtsbesuch</li> <li>– Befragungen (z.B. Fragebogen)</li> <li>– Ratingkonferenz</li> <li>– Interview (z.B. mit Leitfragen)</li> </ul>
<b>Stufe 4</b>	<b>Einleitung Verfahren zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses</b> , wenn die Mängel in der Leistung oder im Verhalten nach der angesetzten Bewährungszeit trotz schriftlicher Mahnung andauern.	Vorgehensberatung auf Anfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kündigung gemäss § 11 Abs. 1 lit. c GAL</li> <li>– Fristen gemäss § 10 GAL</li> <li>– Formvorschriften gemäss § 15 VALL</li> </ul>
Einleitung der Entlassung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Lehrperson ist das rechtliche Gehör zu gewähren.</li> <li>– Auflösung des Anstellungsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen</li> </ul> <p>oder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ordentliche Kündigung mit Begründung und Rechtsmittelbelehrung</li> <li>– Dokumentation fortführen, Meilensteine aufführen</li> </ul>		



## C Personaltrennung – Instrumente



# Austrittsmerkblatt

## Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?

Blatt 1 von 2

### Krankentaggeld-Versicherung

Lehrpersonen, die der obligatorischen Krankentaggeldversicherung bei der SWICA angehören, haben grundsätzlich ein Übertrittsrecht in die Einzelversicherung der SWICA.

Gemäss den geltenden Allgemeinen Versicherungsbedingungen der SWICA Krankenversicherung AG haben in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein wohnhafte Personen bei Austritt aus der Firma das Recht, in die Einzelversicherung der SWICA überzutreten. Beim Übertritt werden die bestehenden Versicherungsleistungen gewährt, soweit sie den neuen Verhältnissen angepasst sind. Gültig sind die im Zeitpunkt des Übertritts für die Einzelversicherung massgebenden Bedingungen und Tarife. Massgebend für die Weiterführung der Versicherung sind das Alter und der Gesundheitszustand zur Zeit der Aufnahme in die kollektive Krankentaggeldversicherung. Kein Übertrittsrecht besteht:

- bei Stellenwechsel und Übertritt in die Krankentaggeldversicherung des neuen Arbeitgebers
- nach Erreichen des AHV-Pensionsalters
- für Personen mit Wohnsitz ausserhalb der Schweiz<sup>13</sup>

Das Übertrittsrecht muss innert 90 Tagen nach dem Ausscheiden aus dem Kreis der Versicherten geltend gemacht werden. Die Anmeldung kann erfolgen an folgende Adresse:

SWICA Krankenversicherung AG  
Regionaldirektion Zürich  
Zollstrasse 42  
Postfach  
8031 Zürich

Der Versicherungsschutz durch die Kollektivversicherung endet per Austrittsdatum.

<sup>13</sup> Für zum versicherten Personenkreis gehörende Personen mit Wohnsitz ausserhalb der Schweiz besteht das Übertrittsrecht in die Einzelversicherung, in teilweiser Abänderung von Artikel 43 der Allgemeinen Versicherungsbedingungen (AVB-Ausgabe 2006), sofern diese weiterhin bei einem Arbeitgeber in der Schweiz angestellt sind und dieser keine kollektive Krankentaggeldversicherung zu Gunsten seines Personals abgeschlossen hat. Für die übrigen Personen mit Wohnsitz ausserhalb der Schweiz besteht kein Übertrittsrecht in die Einzelversicherung.

# Austrittsmerkblatt

## Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?

Blatt 2 von 2

### Nichtberufsunfallversicherung

Wenn Sie als Lehrperson mindestens 6 Wochenlektionen unterrichten oder als Schulleiterin oder Schulleiter eine Anstellung für mindestens 8 Wochenstunden haben, sind Sie obligatorisch nichtberufsunfall-versichert. Bei Austritt erlischt dieser Versicherungsschutz nach maximal 30 Tagen. Die Versicherungs-deckung kann für längstens 180 Tage (UVG-Abredeversicherung) verlängert werden:

Aargauische Gebäudeversicherung (AGV)  
Abteilung Unfallversicherung  
Bleichemattstrasse 12/14 – Postfach  
5001 Aarau  
Telefon: 0848 836 800  
E-Mail: unfall@agv-ag.ch

Die Verlängerung muss vor dem Ablauf des Versicherungsschutzes vereinbart werden. Wenn Sie keine neue Stelle mit mindestens dem oben erwähnten Beschäftigungsgrad antreten, müssen Sie für die Nichtberufsunfall-Versicherung selbst besorgt sein, indem Sie beispielsweise bei Ihrer Krankenkasse das Unfallrisiko wieder mitversichern.

### Austritt aus der Aargauischen Pensionskasse (APK)

Versicherte, welche die APK verlassen, bevor ein Vorsorgefall eintritt, haben Anspruch auf eine Austrittsleistung. Diese entspricht gemäss Art. 48 des Vorsorgereglements der Aargauischen Pensionskasse grundsätzlich dem Sparguthaben im Austrittszeitpunkt.

### Aufgabe der Erwerbstätigkeit für längere Zeit

Falls Sie die Erwerbstätigkeit aufgeben oder für längere Zeit unterbrechen, empfehlen wir Ihnen, Kontakt mit der AHV-Zweigstelle Ihres Wohnortes aufzunehmen, um allfälligen Lücken in der Beitragszeit AHV/IV/EO vorzubeugen.

Aarau, Januar 2013

### Bestätigung

Ich bestätige hiermit, dass ich über das Übertrittsrecht in die Einzel-Krankentaggeldversicherung, die Möglichkeit der UVG-Abredeversicherung und die Pflicht zum Einschluss des Unfallrisikos beispielsweise bei der Krankenkasse informiert worden bin.

Name

---

Vorname

---

Schulort

---

Datum

---

Unterschrift

---

Bitte geben Sie diese Bestätigung spätestens an Ihrem letzten Arbeitstag im Schulsekretariat ab.

## Beispiel einer Aufhebungsvereinbarung bei einer Vertragsauflösung im gegenseitigen Einvernehmen

### Aufhebungsvereinbarung

zwischen

Frau Muster

---

und

Schulpflege

---

Frau Muster war seit

bei der Schule

---

als

in einem Pensum von

% angestellt.

---

1. Das Arbeitsverhältnis wird im gegenseitigen Einvernehmen per \_\_\_\_\_ aufgrund \_\_\_\_\_ (bspw. eines Stellenwechsels) aufgehoben.
2. Die gesetzliche Kündigungsfrist wird damit im Wissen und auf Wunsch von Frau Muster abgekürzt.
3. Frau Muster hat das Merkblatt «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?» erhalten und wird es bis \_\_\_\_\_ unterzeichnet der Schulleitung zukommen lassen.

Eventuell 4.: Frau Muster übergibt der Schulleitung den Schlüssel für das Schulhaus (und allfällige weitere der Arbeitgeberin gehörenden Gegenstände) bis spätestens \_\_\_\_\_ .

Ort, Datum

Schulpflege, Präsident/-in

---

Ort, Datum

Frau Muster

---

## Beispiel einer Freistellungsvereinbarung

### Freistellungsvereinbarung

zwischen

Frau Muster

---

und

Schulpflege

---

1. Frau Muster ist bei der Schule \_\_\_\_\_ als \_\_\_\_\_ in einem Pensum von \_\_\_\_\_ % angestellt. Sie wird im gegenseitigen Einvernehmen von \_\_\_\_\_ bis (auf weiteres / bis zur Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses per \_\_\_\_\_ ) freigestellt.
2. Mit der Freistellung sind allfällige Ansprüche aufgrund eines positiven Überstundensaldos sowie allfällige Ferienansprüche ausgeglichen.
3. Frau Muster ist sich bewusst, dass eine Schadenminderungspflicht der Arbeitnehmerin besteht: Sie ist verpflichtet, während der Freistellungsdauer eine andere Anstellung zu suchen und sich den entsprechenden Lohn anrechnen zu lassen.

Ort, Datum

Schulpflege, Präsident/-in

---

Ort, Datum

Frau Muster

---

## Diverse Rechtsmittelbelehrungen

Blatt 1 von 2

### Rechtsmittelbelehrung zu einer Vertragsauflösung / Kündigung

1. Diese **Vertragsauflösung** kann **innert einer nicht erstreckbaren Frist von 30 Tagen** seit Zustellung der Schlichtungskommission für Personalfragen, Bahnhofstrasse 2, 5001 Aarau, zur Abgabe einer Empfehlung vorgelegt werden.
2. Das Begehren um Durchführung des Schlichtungsverfahrens ist schriftlich einzureichen. Die Eingabe muss
  - a) den Sachverhalt darlegen und
  - b) einen Antrag sowie
  - c) eine Begründung enthalten.
3. Auf eine Eingabe, die diesen Anforderungen nicht entspricht, wird nicht eingetreten.
4. Dem Begehren ist je eine Kopie des Vertragsauflösungsschreibens und des Anstellungsvertrags beizulegen.
5. Die Durchführung des Schlichtungsverfahrens ist kostenlos, jedoch Voraussetzung für das Einreichen einer gerichtlichen Klage gegen die Vertragsauflösung nach § 36 GAL.

Der Anrufung der Schlichtungskommission kommt keine aufschiebende Wirkung zu.

## Diverse Rechtsmittelbelehrungen

Blatt 2 von 2

### Rechtsmittelbelehrung zu einer neuen Verfügung

(erstellt durch die Schulpflege aufgrund der Empfehlung der Schlichtungskommission:  
Bestätigung oder Rücknahme der Kündigung)

1. Gegen diese Verfügung kann **innert einer nicht erstreckbaren Frist von 30 Tagen** seit Zustellung beim Verwaltungsgericht, Obere Vorstadt 40, 5000 Aarau, Beschwerde geführt werden.
2. Die Beschwerde muss einen **Antrag und eine Begründung** enthalten, d. h., es ist:
  - a) anzugeben, wie das Verwaltungsgericht entscheiden soll, und
  - b) darzulegen, aus welchen Gründen diese andere Entscheidung verlangt wird.
3. Auf eine Beschwerde, welche den Anforderungen gemäss den Ziffern 1 und 2 nicht entspricht, wird nicht eingetreten.
4. Eine Kopie der angefochtenen Verfügung sowie allfällige Beweismittel sind der Beschwerdeschrift beizulegen.
5. Das Beschwerdeverfahren ist mit einem **Kostenrisiko** verbunden.

### Rechtsmittelbelehrung zu einem neuen Entscheid, den Vertrag betreffend

(erstellt aufgrund der Empfehlung der Schlichtungskommission)

1. Gegen diesen Entscheid kann **innert einer nicht erstreckbaren Frist von 6 Monaten** seit Zustellung beim Verwaltungsgericht, Obere Vorstadt 40, 5000 Aarau, Klage eingereicht werden.
2. Die Klage muss einen **Antrag und eine Begründung** enthalten, d. h., es ist:
  - a) anzugeben, wie das Verwaltungsgericht entscheiden soll, und
  - b) darzulegen, aus welchen Gründen diese andere Entscheidung verlangt wird.
3. Auf eine Klage, welche den Anforderungen gemäss den Ziffern 1 und 2 nicht entspricht, wird nicht eingetreten.
4. Eine Kopie des angefochtenen Entscheids sowie allfällige Beweismittel sind der Klageschrift beizulegen.
5. Das Klageverfahren ist mit einem **Kostenrisiko** verbunden.

## Beispiel einer Vereinbarung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»

Offizieller Briefkopf der Schule

### Vereinbarung zwischen der Lehrperson Fritz Muster und der Schulleitung xy

#### 1. Ausgangslage

Aufgrund wiederholter Beschwerden von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern und nachdem entsprechende Abmachungen während des letzten Semesters nicht zur erhofften Verbesserung der Unterrichtssituation bei Fritz Muster geführt hatten, wurde der Unterricht von Herrn Muster durch die Schulleitung erneut beurteilt. An der darauf folgenden gemeinsamen Besprechung hat die Schulleitung Entwicklungsziele und Massnahmen bestimmt. Diese sind in der vorliegenden schriftlichen Vereinbarung festgehalten. Die Schulpflege ist darüber informiert und unterstützt die Massnahme.

#### 2. Abmachungen zur Leistung und zum Verhalten

Fritz Muster verbessert in den folgenden Bereichen die Qualität des Unterrichts:

- Klassenführung
  - Herr Muster pflegt einen korrekten Umgang mit Lernenden (inkl. Begrüssung und Verabschiedung der Klassen).
  - Er führt die Klassen durch Anerkennung und Ermutigung.
  - Er nutzt Fragen und Fehler der Lernenden als Lernchance.
- Lehr- und Lernarrangements
  - Herr Muster fördert individuelles Lernen.
  - Er gestaltet individualisierende Unterrichtssequenzen.
- Beurteilung
  - Herr Muster sorgt dafür, dass die Lernenden Zeitpunkt, Inhalt und Form der Lernkontrollen kennen.
  - Er sorgt während der Lernkontrollen für faire Arbeitsbedingungen.
  - Er macht Bewertungskriterien und -massstäbe den Lernenden bekannt.

Zudem wird vereinbart, dass Fritz Muster

- regelmässig Schülerrückmeldungen einholt (Feedback),
- zweimal den Unterricht bei Kollegen besucht, inkl. Austausch (vgl. interne Richtlinien),
- sich für die Weiterbildung ... anmeldet und
- diese Massnahmen in seinem Portfolio dokumentiert.

#### 3. Dauer

Diese Vereinbarung gilt für die Zeit vom \_\_\_\_\_ (bspw. 17. Oktober 2014 bis 31. März 2015).

#### 4. Weiteres Vorgehen

- Anschliessend findet eine erneute Beurteilung des Unterrichts von Fritz Muster durch die Schulleitung statt. Dabei werden die Fortschritte in den oben genannten Punkten und die Umsetzung der Massnahmen überprüft. Dies aufgrund folgender Methoden und Instrumente:
  - Unterrichtsbesuche
  - Analyse von Unterrichtsvorbereitungen
  - Klassenbefragungen
  - Auswertung von Elternrückmeldungen
- Am \_\_\_\_\_ (bspw. 15. Februar 2015) findet ein Auswertungsgespräch statt:
  - Inhalt: Auswertung der Überprüfung, Klärung weiteres Vorgehen
  - Teilnehmende: Fritz Muster, Schulleitung, evtl. Stufenvertretung der Schulpflege

Die Schulleitung erwartet signifikante und nachhaltige Verbesserungen in den genannten Bereichen.

Sollten einzelne Punkte dieser Vereinbarung von Fritz Muster nicht eingehalten werden, behält sich die Schulleitung weitere Massnahmen vor.

Ort, Datum

Die Schulleitung

Ort, Datum

Der Lehrer / Die Lehrerin

Kopie an

- Schulpflege, Stufenvertretung

## Beispiel einer Mahnung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»

Offizieller Briefkopf der Schule

### Einschreiben

### Mahnung gemäss § 11 Abs. 1 lit. c GAL an Andrea Muster

Aufgrund wiederholter Beschwerden von Eltern und Schülerinnen und Schülern und des Nichteinhaltens der Vereinbarung vom \_\_\_\_\_<sup>14</sup> hat die Schulpflege an der Sitzung vom \_\_\_\_\_ nach der Anhörung von Frau Andrea Muster beschlossen, eine schriftliche Mahnung mit **Bewährungsfrist bis \_\_\_\_\_ (bspw. 31. Januar 2014)** festzusetzen.

Frau Andrea Muster wird aufgefordert, sich an folgende Rahmenbedingungen zu halten, die für einen erfolgreichen Unterricht und ein konstruktives Schulklima nötig sind:

- Klassenführung
  - Frau Muster pflegt einen korrekten Umgang mit Lernenden (inkl. Begrüssung und Verabschiedung der Klassen).
  - Sie führt die Klassen durch Anerkennung und Ermutigung.
  - Sie nutzt Fragen und Fehler der Lernenden als Lernchance.
- Lehr- und Lernarrangements
  - Frau Muster fördert individuelles Lernen.
  - Sie gestaltet individualisierende Unterrichtssequenzen.
- Verhalten im Kollegium
  - Frau Muster ist regelmässig an den Konferenzen präsent und beteiligt sich.
  - Sie nimmt an den internen Weiterbildungsveranstaltungen teil.
- Allgemeines Verhalten
  - Frau Muster hält die Unterrichtszeiten ein.
  - Sie liefert die korrekt ausgefüllten administrativen Formulare, Listen usw. pünktlich ab.
  - Sie pflegt einen korrekten Umgang mit allen der Schule nahe stehenden Personen (Grüssen, Freundlichkeit, auf Fragen Antwort geben usw.).

Weitere begründete Beschwerden und Beobachtungen in Bezug auf die oben genannten Punkte werden eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses zur Folge haben.

Ort, Datum	Schulpflege Präsident/-in
Ort, Datum	Vizepräsident/-in

Kopie an  
– Schulleitung

<sup>14</sup> Falls eine Vereinbarung abgeschlossen wurde.

## Beispiel einer Kündigung bei «Mängeln in der Leistung oder im Verhalten»

Offizieller Briefkopf der Schule

### Einschreiben

### Kündigung gemäss § 11 Abs. 1 lit. c GAL an Andrea Muster

Sehr geehrte Frau Muster

Die Schulpflege hat an ihrer Sitzung vom \_\_\_\_\_ entschieden, Ihnen hiermit die Kündigung auszusprechen.

Aufgrund wiederholter Beschwerden von Eltern und Schülerinnen und Schülern wurde mit Ihnen eine Vereinbarung getroffen, in welcher eine Verbesserung der Leistung und des Verhaltens beschrieben wurde.

Die Vereinbarung zeigte keine Verbesserung der Leistung und des Verhaltens, sodass am \_\_\_\_\_ eine schriftliche Mahnung mit einer Kündigungsandrohung und einer Bewährungsfrist bis zum \_\_\_\_\_ an Sie verschickt wurde.

Nach Ablauf der Bewährungsfrist haben sich die Leistungen und das Verhalten nicht signifikant verbessert, sodass Ihr Arbeitsvertrag vom \_\_\_\_\_ per \_\_\_\_\_ aufgelöst wird.

Wir bedauern, dass keine einvernehmliche Lösung erreicht wurde, und wünschen Ihnen alles Gute. Bitte setzen Sie sich für die Austrittsformalitäten mit der Schulleitung in Verbindung.

Mit freundlichen Grüssen

Ort, Datum	Schulpflege Präsident/-in
Ort, Datum	Vizepräsident/-in

#### Beilage

Kopie der Mahnung vom ...

#### Kopie an

– Schulleitung

#### Rechtsmittelbelehrung

1. Diese Vertragsauflösung kann innert einer nicht erstreckbaren Frist von 30 Tagen seit Zustellung der Schlichtungskommission für Personalfragen, Bahnhofstrasse 2, 5001 Aarau, zur Abgabe einer Empfehlung vorgelegt werden.
2. Das Begehren um Durchführung des Schlichtungsverfahrens ist schriftlich einzureichen. Die Eingabe muss
  - a) den Sachverhalt darlegen und
  - b) einen Antrag sowie
  - c) eine Begründung enthalten.
3. Auf eine Eingabe, die diesen Anforderungen nicht entspricht, wird nicht eingetreten.
4. Dem Begehren ist je eine Kopie des Vertragsauflösungsschreibens und des Anstellungsvertrags beizulegen.
5. Die Durchführung des Schlichtungsverfahrens ist kostenlos, jedoch Voraussetzung für das Einreichen einer gerichtlichen Klage gegen die Vertragsauflösung nach § 36 GAL.

Der Anrufung der Schlichtungskommission kommt keine aufschiebende Wirkung zu.

## Möglicher Kriterienkatalog zum Abbau von Stellen

Die zu bestimmenden Kriterien beziehen sich einerseits auf die Lehrperson, andererseits auf die Institution Schule. Die institutionsorientierten Kriterien sollen die kurz- und die langfristigen Perspektiven der Schule berücksichtigen. Die Kriterien werden oft aufgrund der Eigenschaften sozial verträglich, fair, human, ökonomisch festgelegt.

Der vorgeschlagene Kriterienkatalog soll entsprechend den lokalen Begebenheiten ergänzt werden.

Es ist wichtig, Entscheide sorgfältig abzuwägen, indem sie auf Fakten abgestützt werden resp. den Inhalt der Kriterien beschrieben und mit Indikatoren versehen werden. Weiter soll bestimmt werden, wie stark die einzelnen Kriterien gewichtet werden. Der Beobachtungszeitraum ist transparent zu machen.

Zudem ist es hilfreich, vorgängig zu diskutieren und zu definieren, was die Schulpflege und die Schulleitung unter den Begriffen sozial verträglich, fair, human, ökonomisch verstehen.

### Personorientierte Kriterien

- Qualifikation (Aus-, Weiterbildung / Stufendiplom) der Lehrpersonen als unterrichtende Person
- Qualifikation (Aus-, Weiterbildung) der Lehrpersonen als Mitarbeitende der Organisation Schule
- Flexibilität der Lehrpersonen für Arbeitsmodelle (Jobsharing, Über-/Unterpensen, Unterricht / Projekte / Themen ...)
- Einsatzbereitschaft der Lehrpersonen im Team
- Einsatzbereitschaft, neue Qualifikationen zu erwerben
- Geleistete Verdienste an dieser Schule
- Soziale Verantwortung der Schule gegenüber den Lehrpersonen (Einzelperson, Familie unterstützend, alleinerziehend, Gesundheitszustand, Lebensalter der Lehrperson ...)
- Alter und Dienstalder der Lehrpersonen
- Vermittelbarkeit (Chance, eine andere Stelle zu finden)
- ...

### Institutionsorientierte Kriterien

- Aktueller Bedarf an Qualifikationen für die Schule (kurzfristige Perspektive)
- Zukünftiger Bedarf an Qualifikationen für die Schule (für Umsetzung der strategischen Ziele → langfristige Perspektive)
- Verlust von Qualifikationen für die Schule (Auswirkung, Folgekosten für den Wiederaufbau ...)
- Teamzusammensetzung (Altersstruktur, Geschlecht, Persönlichkeit, Kompetenzen / Fähigkeiten ...)
- ...

## Merkpunkte zur Vorbereitung eines Gesprächs betreffend Gewährung des rechtlichen Gehörs vor einer allfälligen Kündigung

Gespräche zur Gewährung des rechtlichen Gehörs bei einer allfälligen Kündigung und ein Kündigungsgespräch brauchen speziell gute Vorbereitungen.

### Personalien kennen

Die Schulleitung ist informiert über die zu kündigende Person bezüglich

Alter, Dienstalter, Zivilstand, familiäre Situation

Momentane persönliche (psychisch / medizinisch) und ausserberufliche Situation (in Weiterbildung, politisches Engagement)

Qualifikationen, Stärken und Schwächen, Nebenämter

### Administratives wissen<sup>15</sup>

Die Schulleitung soll Auskunft geben können über

Pensionskasse, Versicherungsfragen, AHV-Beiträge

Eventuelle Frühpensionierung

Terminliche Planung der Kommunikation der Kündigung im Kollegium, in der Schule, in der Gemeinde / nächste Schritte

Sprachregelung (Kündigung, Entlassung, Beendigung ... → offizielle Version der Kündigung in der Schule)

### Kündigung begründen

Die Schulleitung muss die Kündigungsgründe kennen:

Fehlende alternative Arbeitsmöglichkeit in der Schule

Generelle Begründung (Personalabbau infolge sinkender Schülerzahlen, Zusammenlegungen usw.)

Individuelle Begründung anhand des Kriterienkatalogs, unter Berücksichtigung der Argumente der Lehrperson (Gibt Antworten auf Fragen wie: Warum gerade ich? Warum nicht die anderen?)

### Reaktionen vorstellen

Die Schulleitung soll sich mögliche Reaktionen vorstellen, damit sie entsprechende Argumente und Verhaltensweisen zurechtlegen kann. Die Reaktionen sollen nicht durch Beschwichtigungen abgewehrt, sondern ernst genommen und ausgehalten werden.

Mögliche Reaktion der gekündigten Person

– Flucht oder Vermeidung (Das kann nicht wahr sein!)

– Regression (Weinen, Trotzen usw.)

– Depression (Resignation, Traurigkeit, Apathie usw.)

– Selbstbeherrschung (keine sichtbaren Emotionen)

– Aufbrausen (Wut und Ärger werden ausgedrückt)

– Verhandeln (hinterfragt Kündigungsgründe)

Reaktionen des beruflichen und privaten Umfeldes sowie der Öffentlichkeit

### Weitere Aspekte planen

Die Schulleitung hat das weitere Vorgehen geplant bezüglich

zeitlicher und inhaltlicher Planung der Information und Kommunikation auf den Ebenen

– zu kündigende Lehrperson

– Schulhaus intern und extern

Koordination der Termine

Informationsverantwortliche/r (bei Anfragen von Eltern, Medien usw.)

interner Hilfestellung

– Hilfe bei der Stellensuche

– Laufbahngespräch

– Coaching

externer Hilfestellung

– Vermittlung von Adressen

– Regionale Arbeitsvermittlung (RAV)

– Lehrer- und Lehrerinnenberatungsstelle Aarau

– Weiterbildungsinstitutionen

<sup>15</sup> Vgl. auch Instrument «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?».

## Gespräch zur Gewährung des rechtlichen Gehörs vor einer allfälligen Kündigung resp. Gespräch nach ausgesprochener Kündigung

### Rechtliches Gehör (inkl. Entscheidfällung)

Vor einer allfälligen Kündigung ist der Lehrperson das rechtliche Gehör zu gewähren. Es ist nicht zulässig, die Lehrperson mit einer bereits gefällten Entscheidung zu konfrontieren. Sinn des rechtlichen Gehörs ist, dass die Lehrperson allfällige Gegenargumente aufbringen kann. Diese müssen bei der Entscheidung berücksichtigt werden.

- Es ist angezeigt, dass am Gespräch mindestens ein Mitglied der Schulpflege anwesend ist.
- Der Lehrperson ist zu erklären, dass eine Kündigung in Betracht gezogen wird.
- Es sind alle Gründe aufzuführen, die für eine Kündigung sprechen. Die Gründe sind zu erklären. Bspw. ist zu erklären, welche Leistungsmängel oder Verhaltensmängel beanstandet werden oder weshalb bei einer Kündigung aus organisatorischen Gründen gerade diese Lehrperson betroffen ist.
- Der Lehrperson ist Gelegenheit zu geben, darauf reagieren zu können. Am besten ist ihr eine Frist von ein paar Tagen anzusetzen, damit sie entweder in einem weiteren Gespräch oder schriftlich zu den Gründen Stellung nehmen kann.
- Die von der Lehrperson aufgeführten Argumente müssen bei der Entscheidung berücksichtigt werden. Wird an der Kündigung festgehalten, muss dargelegt werden, weshalb die Argumentation der Lehrperson nicht genügend stichhaltig ist.

### Gespräch nach ausgesprochener Kündigung

Wird der Lehrperson der Entscheid der Schulpflege betreffend Kündigung schriftlich eröffnet, ist ihr ein Gespräch anzubieten, worin insbesondere interne und externe Hilfestellungen, die Zeit bis zum letzten Arbeitstag (inkl. Information des Teams, der Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern, Übergabe an die nachfolgende Lehrperson, Übergabe des Schlüssels etc.) und die Versicherungssituation (Merkblatt «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?») besprochen werden können.

# Merkpunkte zur Vorbereitung eines Kündigungsgesprächs

Blatt 1 von 2

Ein Kündigungsgespräch braucht eine speziell gute Vorbereitung.

## Personalien kennen

Die Schulleitung ist informiert über die zu kündigende Person bezüglich

- Alter, Dienstalter, Zivilstand, familiäre Situation
- Momentane persönliche (psychisch / medizinisch) und ausserberufliche Situation (in Weiterbildung, politisches Engagement)
- Qualifikationen, Stärken und Schwächen, Nebenämter

## Administratives wissen<sup>16</sup>

Die Schulleitung soll Auskunft geben können über

- Pensionskasse, Versicherungsfragen, AHV-Beiträge
- Eventuelle Frühpensionierung
- Terminliche Planung der Kommunikation der Kündigung im Kollegium, in der Schule, in der Gemeinde, nächste Schritte
- Sprachregelung (Kündigung, Entlassung, Beendigung ... → offizielle Version der Kündigung in der Schule)

## Kündigung begründen

Die Schulleitung kann die Trennung begründen

- Fehlende alternative Arbeitsmöglichkeit in der Schule
- Generelle Begründung (Personalabbau infolge sinkender Schülerzahlen, Zusammenlegungen usw.)
- Individuelle Begründung anhand des Kriterienkatalogs. (Gibt Antworten auf Fragen wie: Warum gerade ich? Warum nicht die anderen?)

<sup>16</sup> Vgl. auch Instrument «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?».

# Merkpunkte zur Vorbereitung eines Kündigungsgesprächs

Blatt 2 von 2

## Reaktionen vorstellen

Die Schulleitung soll sich mögliche Reaktionen vorstellen, damit sie entsprechende Argumente und Verhaltensweisen zurechtlegen kann. Die Reaktionen sollen nicht durch Beschwichtigungen abgewehrt, sondern ernst genommen und ausgehalten werden.

- Mögliche Reaktion der gekündigten Person
  - Flucht oder Vermeidung (Das kann nicht wahr sein!)
  - Regression (Weinen, Trotzen usw.)
  - Depression (Resignation, Traurigkeit, Apathie usw.)
  - Selbstbeherrschung (keine sichtbaren Emotionen)
  - Aufbrausen (Wut und Ärger werden ausgedrückt)
  - Verhandeln (hinterfragt Kündigungsgründe)
- Reaktionen des beruflichen und privaten Umfeldes sowie der Öffentlichkeit

## Weitere Aspekte planen

Die Schulleitung hat das weitere Vorgehen geplant bezüglich

- zeitlicher und inhaltlicher Planung der Information und Kommunikation auf den Ebenen
  - zu kündigende Lehrperson
  - Schulhaus intern und extern
- Koordination der Termine
- Informationsverantwortliche / Informationsverantwortlicher (bei Anfragen von Eltern, Medien usw.)
- interner Hilfestellung
  - Hilfe bei der Stellensuche
  - Laufbahngespräch
  - Coaching
- externer Hilfestellung
  - Vermittlung von Adressen
  - Regionale Arbeitsvermittlung (RAV)
  - Lehrer- und Lehrerinnenberatungsstelle Aarau
  - Weiterbildungsinstitutionen

## Beispiel einer Kündigung aus «organisatorischen oder wirtschaftlichen Gründen»

Offizieller Briefkopf der Schule

### Einschreiben

### Kündigung gemäss § 11 Abs. 1 lit. a GAL an Andrea Muster

Sehr geehrte Frau Muster

Die Schulleitung hat Ihnen anlässlich des Gesprächs vom \_\_\_\_\_ (Anhörung) die Stellensituation an unserer Schule erläutert. Als Folge der rückläufigen Schülerinnen- und Schülerzahlen muss eine Stelle gestrichen werden.

Da sich keine andere Lösung finden liess, sah sich die Schulpflege gezwungen, an ihrer Sitzung vom \_\_\_\_\_ den Entscheid zu fällen, Ihren Anstellungsvertrag per 31. Juli \_\_\_\_\_ gemäss § 11 Abs. 1 lit. a GAL zu kündigen. Die Kündigung erfolgt ausschliesslich aus wirtschaftlichen Gründen. Wir bedauern diesen Schritt ausserordentlich.

Die Schulpflege wird Ihnen in den nächsten Tagen ein Zwischenzeugnis zustellen. Die Schulleitung unterstützt Sie, wenn erwünscht, im weiteren Vorgehen.

Wir danken Ihnen für Ihre geleistete Arbeit und wünschen Ihnen auf Ihrem weiteren beruflichen Weg viel Erfolg.

Ort, Datum	Schulpflege Präsident/-in
Ort, Datum	Vizepräsident/-in

#### Kopie an

– Schulleitung

#### Rechtsmittelbelehrung

1. Diese Vertragsauflösung kann innert einer nicht erstreckbaren Frist von 30 Tagen seit Zustellung der Schlichtungskommission, Bahnhofstrasse 2, 5001 Aarau, zur Abgabe einer Empfehlung vorgelegt werden.
2. Das Begehren um Durchführung des Schlichtungsverfahrens ist schriftlich einzureichen.  
Die Eingabe muss
  - a) den Sachverhalt darlegen und
  - b) einen Antrag sowie
  - c) eine Begründung enthalten.
3. Auf eine Eingabe, die diesen Anforderungen nicht entspricht, wird nicht eingetreten.
4. Dem Begehren ist je eine Kopie des Vertragsauflösungsschreibens und des Anstellungsvertrags beizulegen.
5. Die Durchführung des Schlichtungsverfahrens ist kostenlos, jedoch Voraussetzung für das Einreichen einer gerichtlichen Klage gegen die Vertragsauflösung nach § 36 GAL.

Der Anrufung der Schlichtungskommission kommt keine aufschiebende Wirkung zu.

## Merkpunkte und Beispiele von Arbeitsbestätigungen

Eine Arbeitsbestätigung enthält folgende Elemente:

- Personalien
  - Familienname, Vorname
  - allfälliger Titel
  - Geburtsdatum
  - Bürgerort / Heimatort
- Funktionen in der Schule
  - Bei Veränderungen vorherige und neue Funktion evtl. Laufbahn in der Schule
- Dauer der Anstellung: Beginn und Ende (keine Nennung der Trennungsgründe!)

### Beispiel einer Arbeitsbestätigung

Wir bestätigen, dass

Frau Andrea Muster, geboren am 1. Februar 1969, von Suhr, wohnhaft Hauptstrasse 18, 5001 Aarau,

an der Primarschule in ... als Stellvertretung der Klassenlehrerin eine 5. Klasse geführt hat.

Die Stellvertretung dauerte vom ... bis zum ...

Ort, Datum, Unterschrift der Schulpflege

### Beispiel einer Arbeitsbestätigung (mit verschiedenen Funktionen)

Wir bestätigen, dass

Frau Andrea Muster, geboren am 1. Februar 1969, von Suhr, wohnhaft Hauptstrasse 18, 5001 Aarau,

an der Realschule in ... als Stellvertretung einer Fachlehrperson 12 Lektionen Englisch und 8 Lektionen Textiles Werken erteilt hat. Zudem hat sie die Bibliothek geführt.

Die Stellvertretung dauerte vom ... bis zum ...

Ort, Datum, Unterschrift der Schulpflege

## Merkpunkte eines Arbeitszeugnisses

### Ein Arbeitszeugnis enthält folgende Elemente:

- Personalien
  - Familienname, Vorname
  - allfälliger Titel
  - Geburtsdatum
  - Bürgerort / Heimatort
- Anstellungsdauer (bei Zwischenzeugnis: Anstellungsbeginn)
- Arbeitsort
- Funktion
- Tätigkeitsgebiet
  - Aufzählung der Arbeitsbereiche (Schwerpunkte, Spezialitäten)
  - allfällige Beförderungen
  - Aus- bzw. Weiterbildungen während der Anstellung
- Kompetenzen und Verantwortungen (für welche Aufgaben)
- Qualifikation der Arbeitsleistung
  - Arbeitsweise
  - Fachkompetenz
  - Sozialkompetenz
  - Engagement
  - Quantität und Qualität der Leistung
- Beurteilung des Verhaltens
  - gegenüber der Klasse
  - den Eltern
  - dem Kollegium
  - der Schulleitung
  - der Anstellungsbehörde usw.
- Auflösung des Vertragsverhältnisses
  - durch Lehrperson: Gründe werden oft angegeben (freiwillig)
  - durch Anstellungsbehörde: Gründe werden in der Regel weggelassen (Angaben über krankheitsbedingte Absenzen beispielsweise dürfen nicht angegeben werden, es sei denn, der Beobachtungszeitraum würde massgeblich verkürzt, z.B. bei einer Abwesenheit während 8 von 12 Monaten.)
  - Bei Zwischenzeugnissen aufgrund eines Wechsels der Vorgesetzten wird dies angegeben, damit klar ist, dass sich die Mitarbeitenden «in ungekündigtem Arbeitsverhältnis» befinden.
- Schlusssatz
  - Dank (aber kein Anspruch darauf)
  - gute Wünsche für die Zukunft

### Ein Arbeitszeugnis erfüllt folgende inhaltlichen Erfordernisse:

- Wahrheit und Objektivität
- Wohlwollende Formulierungen
- Klarheit
- Vollständigkeit
- Berücksichtigung des Datenschutzes
- Übereinstimmung des Kündigungsgrundes mit dem Arbeitszeugnis

### Ein Arbeitszeugnis erfüllt folgende formalen Erfordernisse:

- Überschrift zeigt klar an, dass es sich um ein Arbeitszeugnis handelt.
- Der Arbeitsort muss vollständig angegeben sein (Schule, evtl. Schulstufe, Gemeinde).
- Die Personalien der Lehrperson müssen vollständig und korrekt genannt werden.
- Das Zeugnis trägt das tatsächliche Ausstellungsdatum (Datum des Ausscheidens aus dem Schulbetrieb gemäss Arbeitsvertrag).
- Das Arbeitszeugnis muss grammatikalisch und optisch einwandfrei sein.
- Das Arbeitszeugnis soll von der Schulpflege unterschrieben werden. Um Kompetenzverwirrungen auszuschliessen, sollten Schulpflege und Schulleitung nicht gemeinsam unterschreiben.
- Das Arbeitszeugnis muss mit einer Rechtsmittelbelehrung auf einem separaten Blatt versehen werden, wenn sich die beiden Parteien nicht einig sind.

## Beispiel eines sehr guten Arbeitszeugnisses

Offizieller Briefkopf der Schule  
Musterlingen, 31. Juli 2005

### Arbeitszeugnis

Herr Andreas Muster, geboren am 1. Februar 1971, von Aarau, war vom 1. August 1995 bis zum 31. Juli 2005 als Klassenlehrer mit einem 100%-Pensum an der Mittelstufe unserer Schule tätig.

Herr Muster führte jeweils einen Klassenzug von der 3. bis zur 5. Primarklasse. In der Funktion als Klassenlehrer unterrichtete er seine Klassen in allen Fächern. Schulhausintern übernahm er Nebenämter wie das Führen der Bibliothek und das Verwalten des Werkraumes.

Herr Muster bildete sich in diversen Bereichen regelmässig weiter. Im Speziellen absolvierte er eine Informatikausbildung, die ihn befähigte, das Amt des Informatikkoordinators innerhalb der Gemeinde auszuüben. Es lag in seiner Kompetenz, das Informatik-Budget zu verwalten, und in seiner Verantwortung, die Computer zu warten.

Der Unterricht von Herrn Muster war immer tadellos vor- und nachbereitet.

Die Unterrichtseinheiten waren methodisch gut aufgebaut und klar strukturiert. Er verstand es, sein ausgezeichnetes Fachwissen schülergerecht aufzubereiten, weiterzugeben und die Schülerinnen und Schüler für die Unterrichtsinhalte zu begeistern. Indem er verschiedene Lehr- und Lernformen verwendete, wurde er den unterschiedlichen Lernstilen der Schülerinnen und Schüler gerecht. Es war ihm ein Anliegen, das selbstständige Lernen, das vernetzte Denken, die Eigeninitiative und die Kreativität der Schülerinnen und Schüler mittels interessanter Aufgabenstellungen zu fördern. Für den computergestützten Unterricht entwickelte er massgeschneiderte Lernprogramme, welche ein individualisierendes Lernen ermöglichten.

Neben den fachlichen Lernzielen legte Herr Muster Wert auf einen respektvollen Umgang in der Klasse. Störungen und Konflikte wurden aufgenommen und konstruktiv behandelt, sodass ein gutes Klassenklima entstand.

Um die Qualität seines Unterrichts auf einem hohen Niveau zu halten, engagierte sich Herr Muster in einer Feedbackgruppe, welche gegenseitige Schulbesuche machte. In regelmässigen Sitzungen wurden die Schulbesuche ausgewertet und der Unterricht reflektiert und weiterentwickelt.

Herr Muster pflegte einen wertschätzenden und freundlichen Umgang nicht nur mit den Schülerinnen und Schülern, sondern mit allen der Schule nahe stehenden Personen.

Er suchte regelmässig das Gespräch und die Zusammenarbeit mit den Eltern und band sie aktiv ein. Die Eltern schätzten das Engagement, mit welchem er die Laufbahn der Schülerinnen und Schüler zielgerichtet verfolgte und förderte.

Auch im Kollegium war Herr Muster eine beliebte Person. Er brachte seine Meinung oder neue Ideen in seiner ruhigen Art in den Konferenzen ein und beteiligte sich aktiv an den schulhausinternen Aufgaben und Anlässen.

Gegenüber seinen Vorgesetzten verhielt sich Herr Muster kooperativ, korrekt und freundlich. Die Schulleitung konnte jederzeit auf seine Mithilfe und seine Unterstützung zählen.

Herr Muster verlässt unsere Schule auf eigenen Wunsch auf Ende des Schuljahres 2004/05, da er sich im Informatikbereich beruflich neu orientieren will. Wir bedauern seinen Austritt sehr, da wir mit ihm eine kompetente Lehrperson verlieren.

Wir danken Herrn Muster herzlichst für seine langjährige ausgezeichnete Arbeit und sein ausserordentliches Engagement für unsere Schule und wünschen ihm für die neue berufliche Herausforderung alles Gute und viel Erfolg.

Schulpflege Musterlingen

Der Präsident/  
Die Präsidentin

Der Vizepräsident/  
Die Vizepräsidentin

## Beispiel eines guten Arbeitszeugnisses

Offizieller Briefkopf der Schule  
Musterlingen, 31. Juli 2005

### Arbeitszeugnis

Herr Andreas Muster, geboren am 1. Februar 1971, von Aarau, war vom 1. August 1995 bis zum 31. Juli 2005 als Klassenlehrer mit einem 100%-Pensum an der Mittelstufe unserer Schule tätig.

Herr Muster führte jeweils einen Klassenzug von der 3. bis zur 5. Primarklasse. In der Funktion als Klassenlehrer unterrichtete er seine Klassen in allen Fächern. Schulhausintern übernahm er Nebenämter wie das Führen der Bibliothek oder das Verwalten des Werkraumes.

Er absolvierte eine Informatikausbildung, die ihn befähigte, das Amt des Informatikbetreuers in unserem Schulhaus auszuüben. Es lag in seiner Kompetenz und seiner Verantwortung, die Computer zu warten.

Der Unterricht von Herrn Muster war korrekt vor- und nachbereitet. Herr Muster verfügt über ein gutes Fachwissen. Er verstand es, dieses stufengerecht und schülergerecht aufzubereiten. Er wendete verschiedene Lehr- und Lernformen an. Dank dem Einsatz von Lernprogrammen am Computer konnte er die Schülerinnen und Schüler zusätzlich unterstützen.

Seinen Schülerinnen und Schülern begegnete Herr Muster mit Wertschätzung und legte Wert auf eine angenehme Lernatmosphäre.

Er arbeitete mit den Kolleginnen und Kollegen seines Jahrgangsteams zusammen. Die Teamarbeit umfasste beispielsweise das Organisieren von schulhausinternen Anlässen.

Herr Muster nahm regelmässig an den schulhausinternen Weiterbildungskursen teil und setzte sich für die Umsetzung der strategischen Ziele der Schule ein.

Herr Muster verhielt sich freundlich und korrekt zu allen der Schule nahe stehenden Personen. Er war immer offen für Elterngespräche und informierte die Eltern regelmässig.

Durch sein hilfsbereites und kooperatives Verhalten war Herr Muster auch bei seinen Kolleginnen und Kollegen eine geschätzte Person.

Herr Muster verlässt unsere Schule auf eigenen Wunsch auf Ende des Schuljahres 2004/05, da er sich im Informatikbereich beruflich neu orientieren will. Wir bedauern seinen Austritt, da wir mit ihm eine zuverlässige Lehrperson verlieren.

Wir danken Herrn Muster herzlich für seine langjährige gute Arbeit und sein Engagement für unsere Schule und wünschen ihm für die neue berufliche Herausforderung alles Gute und viel Erfolg.

Schulpflege Musterlingen

Der Präsident/  
Die Präsidentin

Der Vizepräsident/  
Die Vizepräsidentin

---

## Rechtsmittelbelehrung Arbeitszeugnis

Wenn sich die Parteien nicht einig sind, kann diese Rechtsmittelbelehrung dem Arbeitszeugnis auf einem separaten Blatt beigelegt werden.

## Rechtsmittelbelehrung Arbeitszeugnis

Dieses Arbeitszeugnis kann innerhalb von 5 Jahren der Schlichtungskommission für Personalfragen, Bahnhofstrasse 2, 5001 Aarau, zur Abgabe einer Empfehlung vorgelegt werden.

Das Begehren um Durchführung des Schlichtungsverfahrens ist schriftlich einzureichen.

Die Eingabe muss den Sachverhalt darlegen und einen Antrag sowie eine Begründung enthalten. Auf eine Eingabe, die diesen Anforderungen nicht entspricht, wird nicht eingetreten. Dem Begehren ist je eine Kopie des Arbeitszeugnisses und des Arbeitsvertrags beizulegen.

Die Durchführung des Schlichtungsverfahrens ist kostenlos, jedoch Voraussetzung für das Einreichen einer gerichtlichen Klage gegen das Arbeitszeugnis nach § 36 GAL.

Der Anrufung der Schlichtungskommission kommt keine aufschiebende Wirkung zu.

# Checkliste Austritt

Name, Vorname

---

Stufe, Funktion

---

Übergabe / Abgabe	ausgeführt
Zimmerschlüssel, Schulhausschlüssel	
Inventar (Schulzimmer, Fachlehrzimmer ...)	
Informatik (private Daten löschen, PC-Berechtigung, Passwort ...)	
Leihmaterial/Arbeitsmaterial aus	
– Bibliothek, Mediathek	
– Sammlung	
– Turnhalle	
– Musikzimmer	
– ...	
Parkkarte	
Kundenkärtchen	
Automatenschlüssel (Kaffeeautomat, Kopierer ...)	

Nachfolgeregelung	ausgeführt
Übergabe an Nachfolger oder Nachfolgerin (Klassenlisten, Informationen, Zimmer, Lehrmittel ...)	
Arbeitsplatz räumen und übergeben	
Übergabe Nebenämter (Unterlagen in Papierform oder auf PC, Budgetlimite, Kostenabrechnungen, Einführung in spezielle PC-Programme, Abläufe ...)	

Austrittsgespräch	ausgeführt
Arbeitszeugnis abgeben (datiert mit Austrittsdatum)	
Referenzfrage klären	
Fragebogen, Interview führen	
Dank, evtl. Geschenk	

Abrechnen	ausgeführt
Telefon	
Kopien	
Klassenkasse	
Ausstehende Rechnungen	
Privates Material	

Anpassen	ausgeführt
Organigramm	
Listen	
Zimmerbeschriftungen	
Informationstafeln	
evtl. Stellenbeschreibung	

Ort, Datum

---

Unterschrift

---

## Merkpunkte eines Austrittsgesprächs

Bei der Vorbereitung eines Austrittsgesprächs durch die Schulleitung sollten folgende Punkte beachtet werden:

### Grösstmögliche Objektivität erreichen

- Das Austrittsgespräch soll am letzten Arbeitstag stattfinden.
- Das Gespräch ist freiwillig.
- Das Arbeitszeugnis wird vor dem oder zu Beginn des Austrittsgesprächs abgegeben.
- Das Gespräch findet in einer standardisierten Form statt.
  - Formular, Fragebogen
  - Leitfaden
  - Fragekarten
- In grösseren Schulen kann das Gespräch eventuell durch eine neutrale Person (Stufenleitung eines anderen Schulkreises ...) geführt werden.
- Vgl. auch Instrument Merkblatt «Austritt aus dem Schuldienst des Kantons Aargau – worauf muss ich achten?»

### Diverse Arten von Fragen vorbereiten

- Fragen zur Zufriedenheit
- Fragen zur Wichtigkeit der erfragten Themenbereiche geben Aufschluss, welche Bereiche für eine gute Befindlichkeit massgebend sind.
- Fragen nach Verbesserungsvorschlägen geben konkrete Hinweise auf Schwachstellen der Schule.

### Für die Schulleitung interessante Themenbereiche festlegen

- Zusammenarbeit im Kollegium, im Team
- Führungsverhalten der Schulleitung
- Arbeitsinhalt und Aufgaben
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Rahmenbedingungen, Arbeitsbedingungen
- Schulkultur, Arbeitsklima
- ...

### Themenbereiche durch Kriterien / Fragen konkretisieren

Beispielsweise

- Zusammenarbeit im Kollegium / Team
  - Identifikation mit dem Team
  - Unterstützung im Team
  - Informationsverhalten im Team
- ...

### Möglichkeit der Informationsverfälschung beachten

- Frustrierte Lehrpersonen können das Austrittsgespräch zum emotionalen Abreagieren ausnützen.
- Es werden Austrittsgründe wie berufliche Neuorientierung vorgeschoben, da sich die austretende Person die eigentlichen Gründe selbst nicht eingesteht (z. B. Unfähigkeit).
- Die austretende Lehrperson befürchtet eine Benachteiligung bei späteren Referenzauskünften.
- Die Lehrperson ist nicht bereit, ihre Meinung offen zu legen und Stellung zu nehmen.
- Es besteht kein Vertrauen in die Schulleitung / Stufenleitung.

### Auswertung

- Die Austrittsinterviews können anschliessend einzeln ausgewertet werden.
- Bei mehreren Kündigungen im selben Jahr können diese einzeln ausgewertet und/oder zusammen verglichen werden.
- Bei mehreren Kündigungen können die Austrittsinterviews nach einem Zeitraum von 3–5 Jahren in einem grösseren Rahmen (evtl. statistisch) ausgewertet werden.

# Fragebogen Austrittsgespräch

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Stufe, Funktion \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Du trittst aus unserer Schule aus. Wir sind an deiner Meinung, deinen Eindrücken von unserer Schule und an deinen Verbesserungsvorschlägen interessiert.

Bitte kreuze offen und ehrlich an, wie wichtig dir die folgenden Punkte sind. Überlege dann, in welchem Mass für dich diese Punkte an unserer Schule befriedigend erfüllt worden sind. In den leeren Linien kannst du eigene Punkte ergänzen und ankreuzen, wenn du möchtest. Herzlichen Dank im Voraus für deine Mitarbeit.

Für deine weitere berufliche Zukunft wünschen wir dir alles Gute und viel Erfolg.

Dieser Fragebogen ist nur für den internen Gebrauch bestimmt.<sup>17</sup>

Zusammenarbeit im Team	Das ist für mich:			Erfüllungsgrad in %			
	nicht wichtig ←		→ sehr wichtig	25%	50%	75%	100%
Gegenseitige Unterstützung im Team	<input type="checkbox"/>						
Konfliktfähigkeit des Teams	<input type="checkbox"/>						
Identifikation mit dem Team	<input type="checkbox"/>						
Vertrauensverhältnis im Team	<input type="checkbox"/>						
Arbeitsweise im Team	<input type="checkbox"/>						
Rückmeldungen aus dem Team	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						

Schulleitung	Das ist für mich:			Erfüllungsgrad in %			
	nicht wichtig ←		→ sehr wichtig	25%	50%	75%	100%
Führungsstil	<input type="checkbox"/>						
Informationsverhalten der Schulleitung	<input type="checkbox"/>						
Umgang mit Konflikten	<input type="checkbox"/>						
Vertrauensverhältnis	<input type="checkbox"/>						
Gesprächsbereitschaft	<input type="checkbox"/>						
Fairness (Beurteilung)	<input type="checkbox"/>						
Fairness (Behandlung)	<input type="checkbox"/>						
Engagement für die Interessen der Lehrpersonen	<input type="checkbox"/>						
Unterstützung	<input type="checkbox"/>						
Förderung	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						

<sup>17</sup> Das vorliegende Dokument eignet sich als Grundlage für Austrittsgespräche.

# Fragebogen Austrittsgespräch

Arbeitsinhalt / Aufgaben	Das ist für mich:			Erfüllungsgrad in %				
	nicht wichtig	←	→	sehr wichtig				
					25%	50%	75%	100%
Identifikation mit der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Spass und Humor bei der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Selbstverwirklichung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Auslastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Verhältnis Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Arbeitsorganisation	Das ist für mich:			Erfüllungsgrad in %				
	nicht wichtig	←	→	sehr wichtig				
					25%	50%	75%	100%
Organisation und Struktur der Schule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Effizienz der Abläufe in der Schule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Informationsstruktur innerhalb der Schule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Team- und Organisationsentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Zusammenarbeit mit ausserschulischen Stellen (Schulpsychologischer Dienst, Beratungsstellen ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Handlungsfreiraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

Rahmenbedingungen	Das ist für mich:			Erfüllungsgrad in %				
	nicht wichtig	←	→	sehr wichtig				
					25%	50%	75%	100%
Arbeitszeitenregelungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Infrastruktur Schulhaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Infrastruktur Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

# Fragebogen Austrittsgespräch

Schulhauskultur	Das ist für mich:			Erfüllungsgrad in %			
	nicht wichtig ←		→ sehr wichtig	☹ 25%	☺ 50%	😊 75%	☺ 100%
Identifikation mit der Schule Aargau	<input type="checkbox"/>						
Leitbild	<input type="checkbox"/>						
Klarheit der (strategischen) Ziele der Schule	<input type="checkbox"/>						
Wertschätzung	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>						

## Bemerkungen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Verbesserungsvorschläge

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Die Schulleitung verbindet die Punkte in der ersten Spalte (Wichtigkeit) und anschliessend die Punkte in der zweiten Spalte (Erfüllungsgrad). Dort, wo sich die Kurven in der Mitte nahe kommen, besteht der grösste Handlungsbedarf.

In Anlehnung an Hilb (2004) und Nöpflin, Vogel und Walter (2002). Design: © www.denkbar.ch.

# Kurzinterview Austrittsgespräch

Name, Vorname

---

Stufe, Funktion

---

Datum

---

## Arbeitsklima

Hast du dich an unserer Schule wohl gefühlt?

Was hätte es gebraucht, damit du dich noch wohler gefühlt hättest?

---

---

---

---

Hat dir deine Arbeit gefallen? (Was hat dir gefallen bzw. nicht gefallen?)

Welches ist dein schönstes bzw. wenig schönstes Erlebnis?

---

---

---

---

## Klasse

Hat dir die Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern gefallen?

Was hat dir am besten gefallen?

---

---

---

---

Welches waren die häufigsten Schwierigkeiten mit deiner/deinen Klasse/n?

Würdest du im Nachhinein etwas anders machen?

---

---

---

---

## Kurzinterview Austrittsgespräch

Blatt 2 von 4

Waren dir die Unterrichtshilfen in der Bibliothek und in der Sammlung eine Hilfe?  
Was würdest du als Erstes neu anschaffen?

---

---

---

---

Gab es Situationen, in denen du über- bzw. unterfordert warst?  
Wie hätte man dem abhelfen können?

---

---

---

---

### Team

War die Zusammenarbeit im Team befriedigend?  
Wie hätte man die Zusammenarbeit verbessern können?

---

---

---

---

Konntest du schulische Schwierigkeiten im Team zur Sprache bringen?

---

---

---

---

Inwiefern hat dir die Teamarbeit für das Unterrichten einen Vorteil, eine Entlastung, eine Bereicherung gebracht?

---

---

---

---

## Kurzinterview Austrittsgespräch

Blatt 3 von 4

Warst du mit der Teamzusammensetzung zufrieden?  
Welches Team hättest du dir gewünscht?

---

---

---

## Schulleitung

Wie hast du die Führung und die Zusammenarbeit mit der Schulleitung empfunden?

---

---

---

---

Konntest du deine Ideen einbringen und verwirklichen?

---

---

---

---

Bist du von der Schulleitung genügend unterstützt und gefördert worden?  
Hast du Hilfe bekommen, wenn es nötig war? Was hättest du dir zusätzlich gewünscht?

---

---

---

---

Hast du dich gut informiert gefühlt?  
Hätte die Schulleitung etwas besser machen können?

---

---

---

---

# Kurzinterview Austrittsgespräch

## Umfeld

Wie hast du die Schulpflege erlebt?

---

---

---

Hast du mit den Eltern regelmässig Kontakt gepflegt?

Was hat sich bewährt?

Würdest du etwas nicht mehr machen?

---

---

---

Hast du die Zusammenarbeit mit den Aussenstellen der Schule (Beratungsstellen, Schulpsychologischer Dienst usw.) hilfreich und unkompliziert empfunden?

---

---

---

## Persönliches

Warum hast du gekündigt?

Welches sind deine Zukunftspläne?

---

---

---

Hast du noch Bemerkungen oder Verbesserungsvorschläge?

---

---

---

Ich danke dir für deine Mitarbeit und wünsche dir alles Gute für deine Zukunft.

Dieses Protokoll ist nur für den internen Gebrauch bestimmt.

## Austrittsgespräch mit Fragekarten

- Die austretende Lehrperson erhält zwischen 20 und 25 Karten.
- Die Karten sind nummeriert.
- Auf jeder Karte ist ein konkretes Kriterium bzw. eine Frage zu einem der Themenbereiche (→ Merkpunkte eines Austrittsgesprächs) formuliert bspw.
  - gute Weiterbildungsmöglichkeiten
  - sinnvolle und abwechslungsreiche Arbeit
  - effiziente Zusammenarbeit im Team
  - offene Informationspolitik
  - gute Unterstützung durch die Schulleitung in schwierigen Situationen
  - Image der Schule
  - ...
- Die Karten werden gemischt und der austretenden Lehrperson mit folgender Aufforderung gegeben:
 

**Ich bin an deiner Meinung interessiert. Wenn du diese Karten durchsiehst, was davon ist**

  - **an unserer Schule verwirklicht** 😊
  - **zum Teil verwirklicht** 😐
  - **nicht verwirklicht** ☹️?
- Die austretende Lehrperson sortiert dementsprechend die Karten. Die Schulleitung bespricht jede Karte einzeln mit der Lehrperson, wobei immer nach der Wichtigkeit, möglichen Ursachen und Verbesserungsvorschlägen gefragt wird. Die Schulleitung macht sich auf einem Übersichtsblatt Notizen, die später in Ruhe ausgewertet werden können.

## Übersichtsblatt Austrittsgespräch mit Fragekarten

Ist verwirklicht 😊		Ist zum Teil verwirklicht 😐		Ist nicht verwirklicht ☹️	
Nr.	Kommentar zur Karte	Nr.	Kommentar zur Karte	Nr.	Kommentar zur Karte

Vgl. Hilb (2004, S. 186).

# D Know-how-Sicherung bei einem Schulleitungswechsel

Im Teil D Know-how-Sicherung bei einem Schulleitungswechsel werden folgende Themen bearbeitet:

- Schulleitungswechsel – mit Übergabe
- Schulleitungswechsel – ohne Übergabe
- Übergabe der Schulleitung frühzeitig planen – Eine Kultur des Lernens und die Zusammenarbeit im Team fördern

In den jeweiligen Kapiteln gibt es Hinweise auf die jeweils passenden Instrumente.

# 1. Know-how-Sicherung bei einem Schulleitungswechsel – allgemeine Überlegungen

Beim Antritt einer neuen Stelle verfügen Schulleitungen nicht immer über die notwendigen Informationen und beim Weggehen sind sie zum Teil unsicher, was der Nachfolgerin, dem Nachfolger übergeben werden soll. Die nachfolgenden Informationen und Instrumente dienen dazu, diese Lücke zu schliessen.<sup>18</sup> Sie orientieren sich an den Fragen:

- Woran sollte die abtretende Schulleitung denken?
- Was braucht die nachfolgende Schulleitung, um die Schule leiten zu können und Kontinuität bei Abläufen und laufenden Vorhaben sicherzustellen?
- Wie kann das Wissen der abtretenden Schulleitung erhalten, weitergegeben und für die Weiterentwicklung der Schule genutzt werden?

Fachwissen, Wissen im Umgang mit schwierigen Schulsituationen oder Wissen über Prozesse resp. Abläufe benötigen je unterschiedliche Methoden für den Wissenserhalt. Das Professionswissen von Schulleitungen setzt sich aus verschiedenen Wissensarten zusammen. Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen ist zentral für die Frage, wie Wissen weitergegeben werden soll. Wenn das Wissen formuliert und dokumentiert ist, handelt es sich um explizites Wissen. Es sind andere Instrumente für eine effektive Nutzung einzusetzen, als wenn es sich um nicht festgehaltenes Wissen – implizites Wissen – handelt. Implizites Wissen erwerben Menschen aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrungen. Es ist viel schwieriger zu steuern und zu ersetzen und kann nicht einfach übertragen werden, sondern muss von der nachfolgenden Schulleitung in einem sozialen Kontext aktiv in die eigene Wissensstruktur integriert werden. Ausserdem ist es für Schulleitungen wichtig, Zugang zum Wissen bestimmter Schlüsselpersonen zu haben, das vor allem aus implizitem Wissen aus der Beziehung bspw. zu langjährigen Lehrpersonen, Mitgliedern von Steuergruppen, zu ausserschulischen Partnern, zur Schulpflege oder zum Gemeinderat besteht.

Ein Schulleitungswechsel kann für die Schule und ihre Weiterentwicklung eine Chance sein. Dies sollte sowohl der abtretenden als auch der nachfolgenden Schulleitung bewusst sein: Die abtretende Person muss akzeptieren, dass die nachfolgende die derzeitigen Regelungen und Tipps kritisch prüft und – bei Bedarf – umgestaltet. Übergeben heisst, loslassen können und die Autonomie der neuen Schulleitung achten. Die neue Schulleitung soll sich eine eigene Vorstellung von den Aufgaben und Erwartungen an der Schule machen können, evtl. durch Gespräche mit Schlüsselpersonen ohne Begleitung durch die abtretende Schulleitung.

<sup>18</sup> Ein Workshop mit Schulleiterinnen und Schulleitern, die Schulleitungswechsel erfolgreich bewältigt hatten, legte zusammen mit folgender Literatur die Basis für dieses Kapitel:

- Bartz (2013),
- Hameyer, Kühn-Ziegler (2009),
- Müller Blau (2009).

Es gibt unterschiedliche Voraussetzungen bei einem Schulleitungswechsel. Jede einzelne erfordert von der neuen Schulleitung entsprechende Sensibilität. Denkbar sind bspw. folgende Situationen:

- Weggang einer langjährigen, erfolgreichen Schulleitung
- Übernahme der Schulleitung durch eine Lehrperson aus dem Kollegium
- Übernahme der Schulleitung durch eine frischausgebildete Schulleitung
- häufige Fluktuationen bei Schulleitungen und/oder im Schulteam
- Schulleitungswechsel ohne Übergabe

Im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen der Schulleitungswechsel mit Übergabe – als «Idealfall» – sowie der Schulleitungswechsel ohne Übergabe. Zudem werden Überlegungen zur frühzeitigen Planung der Übergabe der Schulleitung – ein weiterer Aspekt von Wissensmanagement – dargelegt.

## 2. Schulleitungswechsel – mit Übergabe

Im Idealfall findet bei einem Schulleitungswechsel gleichzeitig die Übergabe durch die abtretende und die Übernahme durch die neue Schulleitung statt; dabei vereinbaren sie die Themen und die Gestaltung der Übergabe gemeinsam.

Der Inhalt des Kapitels 2 orientiert sich an den Fragen, was hilft,

- die alte Schule zu verlassen und
- an der neuen Schule zu beginnen.

Im Folgenden sind Themen und Dimensionen festgehalten, welche sowohl die neue als auch die abtretende Schulleitung beim Schulleitungswechsel prüfen sollten, damit Weggehen und Start gut gelingen.

### 2.1 Organisation und Schulentwicklung

Es geht zunächst um die Weitergabe von Wissen zu den Themen «Organisation und Schulentwicklung». Schulentwicklung setzt sich zum Ziel, Schule zu verbessern; sie bezieht sich auf die Organisation der Schule, den Unterricht sowie das in der Schule tätige Personal. Mit Organisation sind die Regelungen zur Verteilung von Aufgaben und die Abwicklung von Arbeitsprozessen gemeint. Bei den im Instrument 5.1 beschriebenen Dimensionen «Arbeitsplatz und Administration», «Prozesse und Instrumente» sowie «Personalplanung» handelt es sich vor allem um explizites Wissen. Dieses aufgaben- und funktionsbezogene Wissen in der Form von Dateien und Dokumenten (Konzepte, Inhalte, Abläufe, Checklisten, Adresskarteien) kann besonders gut weitergegeben werden. Es ist die Basis für die Übernahme der Schulleitung und geeignet, für Kontinuität bei den Organisationsabläufen zu sorgen und sich Kenntnisse über die Kultur an der Schule anzueignen.

Es ist von Vorteil, wenn eine neue Schulleitung Bescheid weiss über aktuelle Vorhaben oder Aufträge zur Schulentwicklung, welche ihre Arbeit und ihren Gestaltungsspielraum beeinflussen können. Dieses Wissen kann sie bspw. durch das Studium von Dokumentationen (wie bspw. eines aktualisierten Projektportfolios) erwerben. Es ist empfehlenswert, explizites Wissen durch implizites Wissen zu ergänzen, so bspw. die Information und den Austausch darüber, mit welchen Schulleitungskolleginnen und -kollegen eine Zusammenarbeit in welchen Themenbereichen existiert.

## Personalplanung und Umgang mit Daten

Wichtig im Zusammenhang mit der Personalplanung ist nicht nur das explizite Wissen über die einzelnen Lehrpersonen bezüglich Stundenzahl, Unterrichtsfächer, Funktionen u.a., sondern auch das implizite Wissen über die Rolle dieser Lehrpersonen hinsichtlich Entwicklung der Schule und der Schulkultur (bspw. durch die langjährige Organisation der Stundenplanung, von Stellvertretungen, von Projekt- und Lagerwochen oder die Tätigkeit als Praxislehrperson).

Bei der Weitergabe von Personendaten ist es ratsam, wenn die abgebende Schulleitung beachtet, dass sie verpflichtet ist, über alle aktuellen Personalvorgänge und Massnahmen zu informieren (Veränderungen im Personalbestand des Kollegiums, Interventionsstufen bei Qualitätsdefiziten von Lehrpersonen usw.). Bei einem Wechsel der Schulleitung werden die Personalakten grundsätzlich unverändert aufbewahrt. Nicht mehr erforderliche Dokumente werden vernichtet, insbesondere persönliche Notizen und Dokumente, die vor mehr als zehn Jahren abgelegt wurden und nicht mehr benötigt werden.



**Instrument** – Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Organisation und Schulentwicklung



**Instrument** – Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Informationen durch implizites Wissen und Kenntnisse über aktuelle Vorhaben oder Aufträge

## 2.2 Gespräche zur Schulleitungsübergabe und fortlaufender Kontakt mit Schlüsselpersonen

Ein zentraler Faktor bei der Abgabe der Schulleitung ist die Triage des Wissens in solches, das übergeben werden soll und solches, das man besser für sich behält, um der neuen Schulleitung die Möglichkeit zu geben, sich unvoreingenommen ein eigenes Bild zu machen. Dabei müssen sowohl die abtretende als auch die neue Schulleitung für sich selber wissen, was sie für einen guten Abgang resp. Neuanfang brauchen.

Um die Beziehung mit wichtigen Personen im Umfeld der Schule – den Schlüsselpersonen wie langjährigen Lehrpersonen, Schulpflegemitarbeitenden und Schulsekretariatsmitarbeitenden – erfolgreich zu gestalten, ist gemeinsam zu entscheiden, ob die abtretende und neue Schulleitung zusammen Gespräche mit ihnen führen oder die Nachfolge dies nach der Übergabe selbst an die Hand nimmt.

Es ist für die neue Schulleitung einfacher zu beginnen, wenn es einerseits an der Schule ein etabliertes und konstantes Sekretariat gibt – oft der zentrale Wissensträger – und sie andererseits weiss, dass sie auf ein unterstützendes Lehrpersonen-Kollegium trifft, auf dessen Know-how sie zurückgreifen kann.



**Instrument** – Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Gespräche zur Schulleitungsübergabe und fortlaufender Kontakt mit Schlüsselpersonen

## 2.3 Weitere Tipps

Die im untenstehenden Instrument aufgeführten Tipps können die Übergabe an die neue Schulleitung zusätzlich unterstützen sowie dazu beitragen, dass die abtretende Schulleitung an der Schule gut abschliessen und gehen kann.



### Instrument

Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Weitere Tipps



Instrument – Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Schematischer Ablauf der «Gespräche zur Schulleitungsübergabe»<sup>19</sup>

## 3. Schulleitungswechsel – ohne Übergabe

Nicht immer gibt es eine Übergabe der alten an die neue Schulleitung. Möglich, dass ein Konflikt zu Wut, Trauer oder Schuldgefühlen mit Kommunikationsabbruch geführt hat. Bei einem Stellenantritt als Schulleitung ohne eine Übergabe durch den Vorgänger resp. die Vorgängerin können folgende Punkte besonders hilfreich sein<sup>20</sup>:

### Vorgehen in den berühmten ersten hundert Tagen

Es ist wichtig, dem Schulteam zu vermitteln, dass die neue Schulleitung offen und zugänglich ist für jede Person, dass sie authentisch auftritt und ihre Ziele klar kommuniziert.

In der ersten Zeit geht es darum, Gespräche mit allen Akteuren der Schule zu führen und so Informationen zum Funktionieren der Schule, zu den wichtigsten Akteuren sowie zu den Erwartungen an die Schulleitung zu bekommen. Hilfreich ist es dabei, einen Plan zu haben, damit niemand vergessen geht. Zudem sind viele Lehrpersonen bei einem Schulleitungswechsel jeweils verunsichert. Gespräche helfen, Vertrauen zur neuen Leitung aufzubauen. Dieses ist auch die Voraussetzung für Veränderungen an der Schule. Denn eine der grössten Fallen für Schulleitungen ist es, anfangs einen zu grossen Wandel anzustreben. Wenn Vertrauen aufgebaut ist, geht es darum zu klären, was gemeinsam hinsichtlich der Ziele der Schule getan werden kann (bspw. «alle Kinder in der Schule aufgrund ihrer Fähigkeiten zu bilden»). So signalisiert die Schulleitung zwar ihre Führung, aber auch, dass sie auf die Mitwirkung des Teams angewiesen ist.

Informationen sammeln, Beziehungen aufbauen, wenige Veränderungen, klare Kommunikation sind Gelingensfaktoren, damit der Start an einer neuen Schulleitungsstelle während der berühmten ersten hundert Tage glückt. Denn in dieser Zeit stehen die Neuen unter besonderer Beobachtung und müssen beweisen, dass sie die Richtigen sind.

<sup>19</sup> Vgl. Bartz (2013).

<sup>20</sup> In Anlehnung an Hartmann (2011). Die Empfehlungen stammen von über 60 kanadischen Schulleitungen, die gewöhnlich alle fünf bis sieben Jahre an eine neue Schule versetzt werden.

### **Andere und sich selbst in der Entwicklung fördern**

Besonders wichtig bei einem Schulleitungswechsel ohne Übergabe ist es, dass sich die neue Schulleitung auf ihre Mitarbeitenden – die Schulsekretärin / den Schulsekretär, die Lehrpersonen, den Hauswart / die Hauswartin – verlassen kann. Unterstützend ist dabei, wenn sie der Personalentwicklung grosse Bedeutung zumisst, also der zielgerichteten Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.<sup>21</sup> Sie kann bspw. geeigneten Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, Verantwortung zu übernehmen und an der Schulführung in einem bestimmten Mass zu partizipieren. Und für die Schulleitung ist es hilfreich, wenn sie auf professionelle Unterstützung zählen kann, bspw. durch die Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen Schulleitungen, welche die Aufgaben als Schulleitung bestens kennen und denen sie vertraut.



#### **Instrument**

Schulleitungswechsel – ohne Übergabe

## 4. Übergabe der Schulleitung frühzeitig planen

Damit der Schulbetrieb auch bei einem plötzlichen, unerwarteten Ausfall der Schulleitung möglichst gut weiterläuft, überlegt sich eine weitsichtige Schulleitung frühzeitig, was hilfreich ist, um die Schulleitung zu gegebener Zeit selbst einmal gut übergeben zu können. Dabei ist das ganze Schulteam in die Überlegungen einzubeziehen.

### **Identifizierung und Auswahl von Wissen**

Soll Know-how hinsichtlich eines Schulleitungswechsels gesichert werden, muss aus dem riesigen Bestand von Wissen das Gewünschte identifiziert und ausgewählt werden. Die systematische Nutzung von Wissen setzt voraus, dass die Schulleitung den Überblick darüber hat, welche Kompetenzen und welches Wissen für die Schule von Bedeutung sind. Sie orientiert sich an den strategischen Zielen, dem Schulportfolio, den Evaluationsberichten der Externen Schulevaluation (ESE) inkl. Vorbefragungsergebnissen und entscheidet, welches Wissen auf welche Art genutzt und erhalten werden soll.

Die Identifizierung von relevantem Wissen kann mit Hilfe von Arbeitsplatz bezogener Beratung, Mitarbeitenden-Gesprächen (MAG) oder dem öffentlich Machen von Spezialwissen erfolgen<sup>22</sup>. Mit letzterem sind ausgewiesene Kenntnisse bspw. über Lerncoaching, Umgang mit Heterogenität, Begabungs- und Begabtenförderung oder Schultheater gemeint. Die MAG bieten die Möglichkeit, Konkretes über die beruflichen Pläne der Mitarbeitenden zu erfahren. Bei einem bevorstehenden personellen Wechsel ist es nützlich zu klären, welche Projekte und Aufgaben des/der weggehenden Mitarbeitenden unbedingt weiterzuführen sind.

<sup>21</sup> Vgl. Peterke (2006).

<sup>22</sup> Die Beispiele «Arbeitsplatzbezogene Beratung» und «interne Weiterbildungen» sind Massnahmen, die Trudi Müller Blau im Kapitel «Massnahmen zum Wissenserhalt an einer Sekundarschule» beschrieben hat: vgl. Müller Blau (2009).

### **Massnahmen zum Wissenserhalt**

Analog könnte das Gotte-/Götti-System für Lehrpersonen, bei welchem neuen Lehrpersonen bei Stellenantritt eine erfahrene Lehrperson als Ansprechperson zugewiesen wird und die neue Kollegin, den neuen Kollegen in Abläufe und Schulkultur einführt, auch bei einem Schulleitungswechsel eingeplant werden. In kleineren Schulen mit nur einer Schulleitung sollte die abtretende Schulleitung – vor und bei gewissen Themen über den Wechsel hinaus – Auskunftsperson sein. Falls vorhanden, ist es hilfreich, sich dem lokalen Schulnetzwerk, einem Verbund kleiner Schulen, anzuschliessen.

Die Wahl der Instrumente zur Erhaltung des Wissens wird bestimmt durch Überlegungen zu den Fragen «Was passiert mit den Erfahrungen eines/r Mitarbeitenden, wenn er/sie von heute auf morgen die Schule verlässt? Sind die wichtigen Kontaktpersonen und Prozesse dokumentiert?» Verlässt bspw. die Verantwortliche für Stundenpläne die Schule, muss sichergestellt werden, dass die entsprechenden Zuständigkeiten und Prozesse festgehalten, abgelegt und zugänglich sind. Geht eine Schulleitung oder eine Lehrperson weg, die über ein grosses informelles Netzwerk verfügt, müssen Kooperationen geplant werden, die den Wissenstransfer von Person zu Person unterstützen.

### **Eine Kultur des Lernens und die Zusammenarbeit im ganzen Team fördern**

Die Neugier und das Interesse am Wissen der anderen sowie die Bereitschaft, sein eigenes Wissen dem Schulteam oder anderen Schulen zur Verfügung zu stellen, sind Grundvoraussetzungen für eine Kultur des Lernens. Die Schulleitung kann das Team dabei unterstützen, indem sie Instrumente und Zeitgefässe für den Wissensaustausch zur Verfügung stellt und Sitzungen entsprechend gestaltet.

Damit sich die Schulleitung und die Lehrpersonen direkt an Expertinnen und Experten innerhalb des Schulteams wenden können, führen einzelne Schulen eine öffentlich zugängliche Liste, in der sich alle eintragen und ihre Stärken angeben können. Spezialwissen kann auch öffentlich gemacht werden, indem jedes Teammitglied in dafür vorgesehenen Sitzungen über externe Weiterbildungen berichtet und Einblick in das Gelernte gibt. Es wird geprüft, ob und wie dieses Wissen im Team nutzbar gemacht werden kann. So bieten sich interne Weiterbildungen an, wo Expertinnen und Experten dem eigenen Team ihr Wissen erläutern. Eine solche Weiterbildung könnte beispielsweise nach Antritt der neuen Schulleitung zum Thema «Internes Qualitätsmanagement» resp. «Aktualisierung des Schulprogramms und Festlegung des Jahresthemas» durch die Q-Gruppe durchgeführt werden. Die Schulleitung sorgt dabei für eine sinnvolle Dokumentation des transferierten Wissens.

In einer wissensbasierten Organisation sind Schulleitende verantwortlich für den Umgang mit Wissen. Sie fördern den Kulturwandel durch ihr Vorbild: Ihre persönliche Haltung gegenüber dem Lernen, ihrem eigenen Wissen und dem Wissen anderer, ihre Neugier und ihr Vertrauen in die Ideen der Mitarbeitenden prägen ihren Führungsstil. (Vgl. dazu auch das 3. Kapitel «Schulleitungswechsel – ohne Übergabe»).

Austausch von Wissen bietet soziale Interaktionsmöglichkeiten, die durch die Auseinandersetzung mit anderen Erfahrungswelten zur Reflexion der eigenen Einstellungen und Werte anregen. Möglichkeiten dazu bieten sich neben internen Weiterbildungen bspw. in der Begleitung junger Lehrpersonen oder auch neuen Schulleitungen durch erfahrenere Lehrpersonen resp. Schulleitungen.



**Instrument – Übergabe frühzeitig planen – Eine Kultur des Lernens und die Zusammenarbeit im Team fördern**

## 5. Literatur

- Bartz, Adolf:  
**Das Leitungsamt übergeben – Professionswissen für die Schule sichern.**  
In: Adolf Bartz, Maya Dammann, Stephan Gerhard Huber, Torsten Klieme, Carmen Kloft, Manfred Schreiner (Hrsg.), PraxisWissen SchulLeitung, Loseblattwerke Carl Link Verlag, 2013
- Hameyer, Uwe & Kühn-Ziegler, Regina:  
**Wissensmanagement in der Schule. Sinn und Praxisformen.**  
Workshop Schulleitungssymposium Zug, Schweiz, 2009
- Hartmann, Martin:  
**Neu an der Schule – was nun?**  
Was kanadischen Schulleitern und Schulleiterinnen geraten wird, wenn sie an eine neue Schule versetzt werden. Lernende Schule 53. (S. 21 – 23), 2011
- Müller Blau, Trudi:  
**Wenn Wissen in Pension geht. Fokus Schule: Wissenserhalt beim Generationenwechsel.**  
Verlag Pestalozzianum an der Pädagogischen Hochschule Zürich, 2009
- Peterke, Jürgen:  
**Handbuch Personalentwicklung**  
Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor, 2006



## D Know-how-Sicherung bei einem Schulleitungswechsel – Instrumente



## Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Organisation und Schulentwicklung

Blatt 1 von 2

### Arbeitsplatz und Administration

### Bemerkungen

Hinsichtlich Arbeitsplatz und Administration der Organisation Schule ist beim Verlassen der alten Schule resp. beim Kommen an die neue Schule an das Folgende zu denken:

- Berechtigungen und Log-Ins zu PC, Bankkonten, LehrerOffice, virtuelle Daten anpassen,
- Ablage und Archivierung übersichtlich und klar strukturieren (bspw. alle elektronischen Dokumente mit Pfadnamen versehen),
- Wichtige Dokumente auch in Papierform ablegen,
- Aufgeräumtes, geordnetes Büro mit nachvollziehbarem Ordnungssystem übergeben resp. Büro mit nachvollziehbarem Ordnungssystem einrichten.

### Prozesse und Instrumente

### Bemerkungen

Für Kontinuität bei den Organisationsabläufen sorgt die weggehende Schulleitung durch

- Aktualisieren und Bereitstellen von Schulprogramm, Schulhandbuch, Evaluationsberichten der Externen Schulevaluation (ESE) inkl. Vorbefragungsergebnissen, Funktionendiagramm;
- Abschliessen von Projekten und/oder Dokumentation über den Stand der Projekte;
- Erstellen und/oder Aktualisieren von Dokumentationen der Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung;
- Klären von Schnittstellen: Rollen und Zuständigkeiten sind festgelegt bezüglich Gemeinderat, Schulpflege, Schulleitung, Lehrpersonen;
- Klären und Dokumentieren von Prozess- resp. Arbeitsabläufen (Zuständigkeiten, Fristen);
- Weiterführen und Übergeben von Jahresprogramm resp. -planung oder Terminliste;
- Fixieren und Kommunizieren von Zeitgefässen mit Kollegium;
- Erstellen und/oder Aktualisieren von Checklisten zu verschiedenen Themen: Personalführung, Schulqualität, Schulbetrieb, Öffentlichkeitsarbeit, ausserschulische Partner usw.;
- Erstellen und/oder Aktualisieren von Checklisten der Jahresaufgaben mit Aufgabenverteilung;
- Erstellen und/oder Aktualisieren von «To do Liste» mit unerledigten Aufgaben.

## Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Organisation und Schulentwicklung

Blatt 2 von 2

### Personalplanung

### Bemerkungen

Hinsichtlich Personendaten und Personalplanung sollte die abtretende Schulleitung

- übersichtliche, klar strukturierte Personal- und Schülerdossiers erstellen;
- zur Grundlage der Personalplanung eine Übersicht darüber erstellen,
  - welche Lehrpersonen in den nächsten Jahren pensioniert werden,
  - welche Lehrpersonen Anrecht auf ein Dienstaltersgeschenk resp. eine Intensivweiterbildung haben,
  - welche Lehrpersonen einen Stellenwechsel angekündigt haben,
  - ob es schon Bewerbungen für Stellvertretungen oder Festanstellungen gibt;
- Informationen zu Schülerinnen und Schülern mit speziellen Bedürfnissen aufbereiten;
- die Personalführung «abschliessen», d.h. Personalgespräche führen und Arbeitszeugnisse schreiben;
- die Personaldossiers auf Vollständigkeit prüfen.

### Umgang mit Daten von Lehrpersonen

### Bemerkungen

Bei der Weitergabe von Personendaten ist es ratsam, wenn die abgebende Schulleitung zwei Grundsätze beachtet:

- Sie ist verpflichtet, über alle aktuellen Personalvorgänge und Massnahmen zu informieren (Veränderungen im Personalbestand des Kollegiums, Interventionsstufen bei Qualitätsdefiziten von Lehrpersonen, Krankheiten, die auf die Unterrichtsfähigkeit Einfluss haben).
- Die abtretende Schulleitung sollte die neue Schulleiterin, den neuen Schulleiter darin bestärken, sich ein eigenes Bild über das Schulpersonal zu machen.

Hinsichtlich grösstmöglicher Kontinuität bei der Personalführung sollte die abtretende Schulleitung

- die Erlaubnis bei den Lehrpersonen einholen, einzelne Ziele und Abmachungen bspw. hinsichtlich persönlicher Qualitätsentwicklung weiterzugeben.

## Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Informationen durch implizites Wissen und Kenntnisse über aktuelle Vorhaben oder Aufträge

	Bemerkungen
<p>Explizites Wissen, das bspw. mit dem Instrument Organisation und Schulentwicklung in Erfahrung gebracht wurde, sollte durch implizites Wissen ergänzt werden; dies meint die Information und den Austausch darüber,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– wie die Zuständigkeitsregelungen umgesetzt werden.</li><li>– wie die Bearbeitung von Geschäften und Terminen mit dem Sekretariat abgesprochen wird.</li><li>– wie die Sitzungen mit der Schulpflege, der Eltern- oder Schülervertretung gestaltet sind.</li><li>– wie für die Einhaltung der Regeln durch die Schülerinnen und Schüler gesorgt wird.</li><li>– wie die Schule zu ihrem Krisenmanagement gekommen ist.</li><li>– mit welchen Schulleitungskolleginnen und -kollegen ein Austausch existiert.</li><li>– wie der Zugang zur Schulleitung für Lehrpersonen, Eltern und Schülerinnen und Schüler bislang geregelt war.</li></ul> <p>Neben den Organisationsabläufen können <b>auch aktuelle Vorhaben oder Aufträge</b> die Arbeit und evtl. den Gestaltungsspielraum der neuen Schulleitung beeinflussen. Die antretende Schulleitung braucht Wissen darüber,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– welche Aufträge sich aus dem Jahresarbeitsplan resp. dem Schulprogramm ergeben.</li><li>– wie bspw. der aktuelle Stand bezüglich Entwicklungsvorhaben in Zusammenhang mit der letzten Externen Schulevaluation (ESE) ist.</li><li>– was der aktuelle Stand von Schulentwicklungsvorhaben ist, wer darin involviert ist und ob es Widerstände gibt.</li></ul>	

## Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Gespräche zur Schulleitungsübergabe und fortlaufender Kontakt mit Schlüsselpersonen

Blatt 1 von 2

Gespräche zur Schulleitungsübergabe	Bemerkungen
<p>Im Idealfall gibt es beim Schulleitungswechsel einen «nahtlosen» Übergang von abtretender Schulleitung zu neuer Schulleitung. Damit verbunden ist ein – oder auch mehrere – Übergabegespräch/e.</p> <p>Die eigentliche Übergabe resp. Übernahme der Schulleitung sollten die abtretende und die neue Schulleitung gemeinsam planen. Die neue Leitung weiss am besten, was sie braucht, um die Leitung gut zu übernehmen. Es ist hilfreich, wenn Folgendes geklärt wird:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Bei welchen Themen möchte die nachfolgende Schulleitung Informationen, Klärungen, Austausch?</li><li>– Darf die neue Schulleitung nach dem Schulleitungswechsel bei der abtretenden Schulleitung weitere Informationen und Beratungen nachfragen und in welchem Mass? Wie lange?</li></ul> <p>Die abtretende Schulleitung sollte</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– die neue Schulleitung über verbindliche Aufträge, geltende Regelungen oder Beschlüsse sowie laufende Vorhaben oder Personalvorgänge informieren. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass die neue Schulleitung bereits eingeleitete Massnahmen weiterverfolgen kann.</li><li>– wenn es um Weiterentwicklungen der Schule oder Einschätzungen des Potentials der Mitarbeitenden geht, Information und Beratung anbieten, es aber der neuen Schulleitung überlassen, ob sie darauf zurückgreifen möchte.</li></ul>	

## Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Gespräche zur Schulleitungsübergabe und fortlaufender Kontakt mit Schlüsselpersonen

Blatt 2 von 2

Gespräche zur Schulleitungsübergabe	Bemerkungen
<p>Zudem kann das Beachten folgender Punkte hilfreich sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Übergabe und Einführung erfolgen in Etappen, d.h., es finden mehrere, zeitlich gestaffelte Gespräche statt.</li> <li>– Bei den Übergabegesprächen schenkt die neue Schulleitung spontanen Aussagen der abtretenden Schulleitung Beachtung und diese den Fragen der neuen Schulleitung.</li> <li>– Prozessbeschreibungen und Instrumente werden übergeben sowie gemeinsam systematisch durchgegangen und besprochen (Bewertungsraster zur Schulführung, Portfolio, Evaluationsberichte der Externen Schulevaluation (ESE) inkl. Vorbefragungsergebnisse, Funktionendiagramm).</li> <li>– Das vorhandene Wissen wird eingeteilt nach den Kriterien «bewährt sich» resp. «bewährt sich nicht» und der neuen Schulleitung entsprechend kommuniziert.</li> <li>– Die abtretende Schulleitung vermittelt der neuen Schulleitung die wichtigsten Kontakte oder stellt ihr die Personen allenfalls persönlich vor [bspw. Hauswartung, Finanzverwaltung, Schulpsychologischer Dienst (SPD), Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst (KJPD), Liegenschaftsverwaltung, Schulpflege, Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS), Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW)].</li> <li>– Bevor die Schulleitung die alte Schule definitiv verlässt, stellt sie die neue Schulleitung dem Schulteam vor und verabschiedet sich vom Team.</li> <li>– Die beiden Schulleitungen geben einander je die Kontaktdaten bekannt.</li> </ul>	
Fortlaufender Kontakt mit Schlüsselpersonen	Bemerkungen
<p>Schlüsselpersonen sind wichtige Türöffner für die neue Schulleiterin, den neuen Schulleiter. Es ist für die Schulleitung einfacher zu beginnen, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– es an der Schule ein etabliertes und konstantes Sekretariat gibt.</li> <li>– nicht mehrere Schlüsselpersonen gleichzeitig wechseln (bspw. Schulleitung und Mitarbeitende/r Schulsekretariat).</li> <li>– sie weiss, dass sie auf ein unterstützendes Lehrpersonen-Kollegium trifft und sie auf dessen Know-how zurückgreifen kann.</li> <li>– sie über die Namen der Kontaktpersonen im BKS verfügt oder sie persönlich kennt.</li> </ul>	

## Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Weitere Tipps

Blatt 1 von 2

Die hier aufgeführten Tipps können den Start an der neuen Schulleitungsstelle erleichtern sowie dazu beitragen, dass die abtretende Schulleitung an der Schule gut abschliessen und gehen kann.

Die abtretende Schulleitung soll	Bemerkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterstützung anbieten, aber nicht aufdrängen («du kannst, wenn du willst ...»).</li> <li>– «gut» loslassen und «echt» übergeben: «Es ist bald nicht mehr «meine» Schule».</li> <li>– der neuen Schulleitung Raum lassen: Fürs neue Schuljahr ist so viel zu planen wie nötig, aber so wenig wie möglich.</li> <li>– für sich Bilanz ziehen und gegenüber dem zurückbleibenden Schulteam ihre Wertschätzung ausdrücken.</li> <li>– Unangenehmes nicht aufsparen für die neue Schulleitung, sondern die Probleme zu lösen versuchen.</li> <li>– heikle Themen ansprechen und übergeben.</li> </ul> <p>Ausserdem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– empfiehlt es sich an einer grossen Schule mit einem Schulleitungsteam, ab und zu die Funktionen zu wechseln, damit bei einem personellen Wechsel das Know-how über die verschiedenen Tätigkeiten an der Schule auf diese Weise erhalten bleibt.</li> <li>– kann – anstelle des evtl. vorgegebenen Ablaufs durch die abtretende Schulleitung – die Übergabe und Übernahme anhand der Fragestellungen der neuen Schulleitung erfolgen.</li> <li>– könnte die abtretende Schulleitung eine Zusammenstellung der Meilensteine ihres Wirkens erstellen. Solche verschriftlichen Erfahrungen können der Wissens-, Kultur- und Identitätssicherung der Schule dienen.</li> </ul>	

Die neu eintretende Schulleitung soll	Bemerkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– der Kultur an der Schule eine Bedeutung geben: Es wird geschätzt, wenn wichtige Gepflogenheiten wie Geburtstagsrituale oder Feiern übernommen werden.</li> <li>– alte, bewährte Strukturen der vorherigen Stelle an die neue Schule mitnehmen; falls es sinnvoller ist, jedoch bestehende Strukturen der neuen Schule «als Landkarte» nutzen.</li> <li>– dem ersten Auftritt als Schulleitung vor dem Schulteam besondere Aufmerksamkeit schenken.</li> <li>– heikle Themen ansprechen.</li> <li>– die Rollen und Zuständigkeiten mit der Schulpflege und dem Schulteam klären (vgl. Funktionendiagramm der Schule).</li> </ul>	

## Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Weitere Tipps

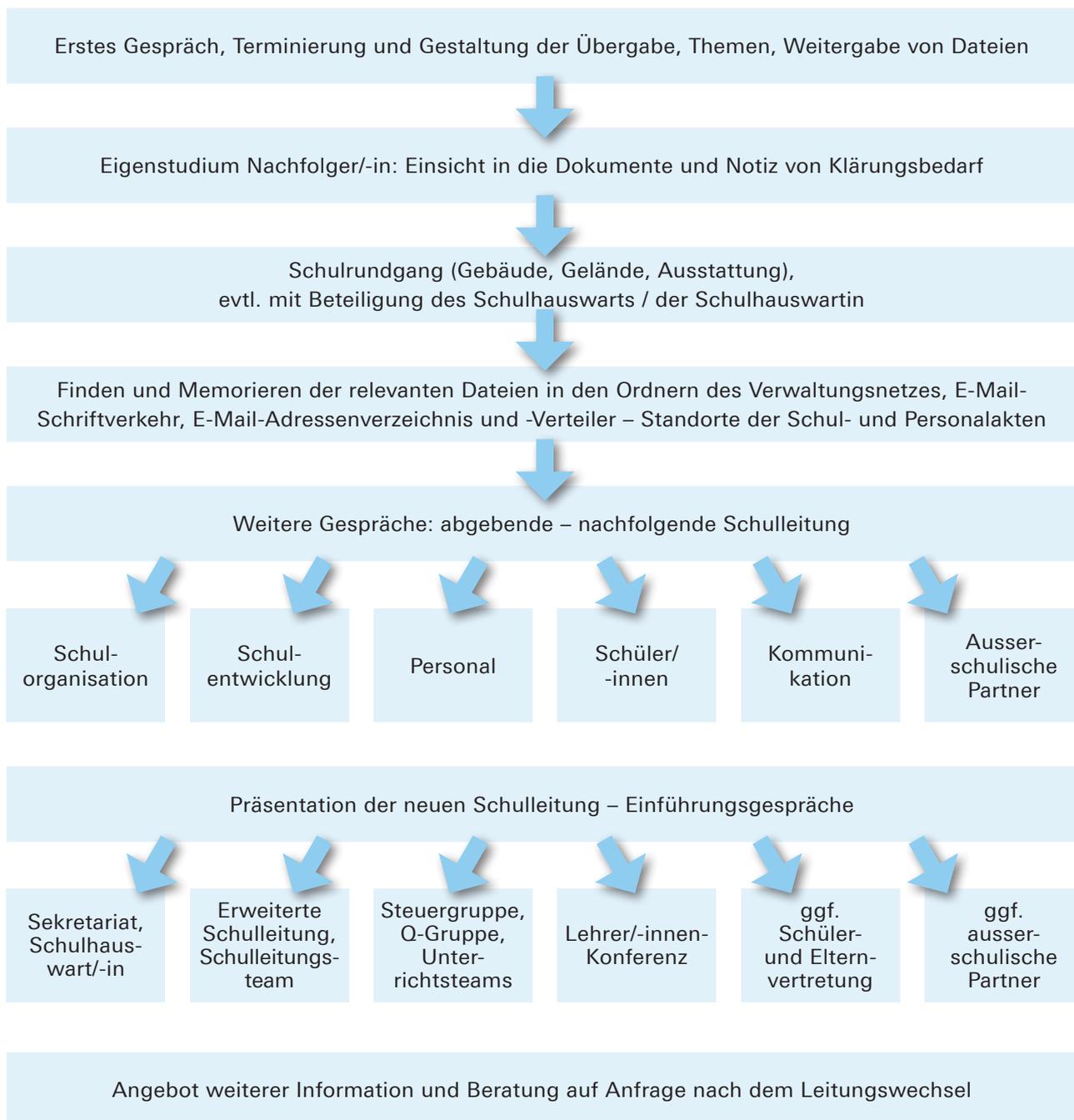
Blatt 2 von 2

Die neu eintretende Schulleitung soll	Bemerkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Austausch, Intervision, Erfahrungsaustausch mit anderen Schulleitungen in die Wege leiten.</li> <li>– immer wieder Fragen stellen.</li> <li>– sich Zeit lassen.</li> <li>– Kennenlern-Gespräche mit allen Lehrpersonen führen.</li> <li>– den Beziehungsaufbau beim Führungsstart bewusst und sorgfältig gestalten. Im Zentrum stehen sollen ein wertschätzender Umgang, Zuhören und Fragen stellen. In den Hintergrund treten sollen Forderungen stellen, Mängel anprangern und viel reden.</li> <li>– sich jede Woche über Neuigkeiten aus dem Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) informieren (vgl. BKS News auf <a href="http://www.schulen-aargau.ch/schulportal">www.schulen-aargau.ch/schulportal</a>).</li> <li>– eine Einführungsveranstaltung des BKS für neue Schulleitungen besuchen, um weitere Informationen zu erhalten.</li> <li>– kantonale Tagungen für Schulleitungen besuchen, um sich zu vernetzen.</li> </ul>	
<p>Ausserdem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ist es empfehlenswert, wenn die neue Schulleitung – falls möglich – neben den persönlichen Gesprächen mit dem Vorgänger oder der Vorgängerin vor Stellenantritt Teamsitzungen und Veranstaltungen besucht. Das ist eine gute Gelegenheit, sich vorzustellen und Interesse zu zeigen und weitere Informationen über die Schule zu erhalten.</li> <li>– wäre es ideal, wenn es für die abtretende und neue Schulleitung eine gemeinsame Zusammenarbeitszeit – eine «Überlappungszeit» – gäbe. Bspw. bekommt die neue Schulleitung im letzten Semester vor dem Einstieg Einarbeitungsressourcen für ein Shadowing<sup>23</sup>, für Gespräche oder die Mitarbeit als Mitglied der Gesamtleitung. In Schulen, an denen keine solchen Ressourcen zur Verfügung stehen oder es nur eine Schulleitung gibt, sollte die abtretende Schulleitung bei gewissen Themen auch über den Wechsel hinaus als Auskunftsperson zur Verfügung stehen.</li> <li>– ist es wichtig, die «klimatischen» Voraussetzungen zu klären: In welche Schule komme ich? Welche Haltung besteht gegenüber der Schulleitung, der Schulpflege, dem Kollegium, den Eltern, dem Gemeinderat?</li> </ul>	

<sup>23</sup> Die neue Schulleitung begleitet die abtretende Schulleitung bei ihrer Arbeit und lernt dabei Abläufe und Schlüsselpersonen an der Schule kennen.

# Schulleitungswechsel – mit Übergabe: Schematischer Ablauf der «Gespräche zur Schulleitungsübergabe»<sup>24</sup>

## Gespräche zur Schulleitungsübergabe gestalten



<sup>24</sup>In Anlehnung an Bartz (2013).

## Schulleitungswechsel – ohne Übergabe

<b>Sich informieren, Beziehungen aufbauen</b>	<b>Bemerkungen</b>
<p>Wenn der Wechsel der Schulleitung ohne Übergabe erfolgt, liegt es an der neuen Schulleitung, an das gewünschte und notwendige Wissen zu kommen, indem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die neue Schulleitung mit der Schulpflege in Kontakt tritt.</li> <li>– die Schulleitung auf Know-how-Trägerinnen und -Träger im Schulteam zurückgreift.</li> </ul>	

<b>Wenig verändern, klar kommunizieren, fördern</b>	<b>Bemerkungen</b>
<p>Es ist wichtig,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dass die Schulleitung offen und zugänglich ist für jede Person. Gespräche helfen, Vertrauen zur neuen Leitung aufzubauen.</li> <li>– dass sie authentisch auftritt und ihre Ziele klar kommuniziert.</li> </ul> <p>Es geht darum, Informationen zu folgenden Fragen zu bekommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie funktioniert die Schule? Was funktioniert besonders gut? Was sollte verändert werden?</li> </ul> <p>Wichtig ist auch,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– geeigneten Lehrpersonen die Möglichkeit zu geben, Verantwortung zu übernehmen und an der Schulführung in einem bestimmten Mass zu partizipieren.</li> <li>– dass die Schulleitung professionelle Unterstützung sucht bspw. durch eine Schulleitung, welche die Aufgaben als Schulleitung bestens kennt, oder in Netzwerken.</li> <li>– dass die Schulleitung auf eine gute Balance achtet und sich vom Job nicht gänzlich vereinnahmen lässt.</li> </ul>	

## Übergabe frühzeitig planen – Eine Kultur des Lernens und die Zusammenarbeit im Team fördern

Identifizierung und Auswahl von Wissen	Bemerkungen
<p>Know-how kann gesichert werden, indem Wissen identifiziert und ausgewählt wird durch Arbeitsplatz bezogene Beratung, Mitarbeitendengespräche (MAG) oder dem Öffentlichmachen von Spezialwissen. Es ist zu klären,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ob neuen Schulleitungs- und Lehrpersonen bei Stellenantritt als erste Ansprechperson eine Fachbegleitung zugewiesen werden sollte. In kleineren Schulen könnte die abtretende Schulleitung über den Wechsel hinaus Auskunftsperson sein.</li> <li>– welchen Teil des Erfahrungsschatzes die Schulleitung resp. die Lehrperson zurücklassen möchte.</li> <li>– wie die Arbeitsbereiche dem Nachfolger, der Nachfolgerin übergeben werden, so dass das Wissen erhalten bleibt.</li> <li>– welche Projekte und Aufgaben, an denen die weggehende Schulleitung resp. Lehrperson tragend beteiligt war, unbedingt weitergeführt werden sollten.</li> </ul> <p>Damit die Schulleitung und die Lehrpersonen vom Wissen innerhalb des Schulteams profitieren können,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wird eine öffentlich zugängliche Liste geführt, in der sich alle eintragen und ihre Stärken angeben können.</li> <li>– wird regelmässig an Teamsitzungen über externe Weiterbildungen berichtet.</li> <li>– gibt es interne Weiterbildungen, an denen Lehrpersonen und die Schulleitung ihr Spezialwissen präsentieren und zugänglich machen.</li> </ul>	
Massnahmen zum Wissenserhalt	Bemerkungen
<p>Für den Fall, dass eine Lehrperson oder die Schulleitung die Schule plötzlich verlässt,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ist frühzeitig sicherzustellen, dass wichtige Kontaktpersonen und Prozesse (bspw. Stundenplanung) dokumentiert sind.</li> <li>– müssen Kooperationen, die den Wissenstransfer unterstützen, geplant resp. schon eingerichtet sein; insbesondere dann, wenn diese über ein grosses informelles Netzwerk verfügt.</li> </ul>	
Eine Kultur des Lernens sowie Zusammenarbeit im Team fördern	Bemerkungen
<p>Eine Kultur des Lernens kann gefördert werden durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die Begleitung junger durch ältere Lehrpersonen resp. neuer durch frühere Schulleitungen.</li> <li>– die Zusammenarbeit in Unterrichtsteams.</li> <li>– den Erfahrungsaustausch von Schulleitungen in regionalen oder thematischen Netzwerken.</li> </ul>	