

6.3 Personaleinsatz der Beschäftigten

Begründung

Menschen dort einzusetzen, wo sie ihre Fähigkeiten gut gebrauchen können, um die gestellten Aufgaben zu bewältigen, ist eine wichtige Aufgabe einer gesundheits- und qualitätsorientierten Schulführung. Mangelnde Kompetenzen, um bestimmte Anforderungen zu bewältigen, führen zu Überforderung und Versagensgefühlen. Auf der anderen Seite führt Unterforderung durch wenig herausfordernde Aufgabenstellungen auf die Dauer zu Langeweile und Motivationsschwierigkeiten. Der Schulleitung kommt deshalb die wichtige Aufgabe zu, den Personaleinsatz so zu planen und zu vereinbaren, dass weder dauernde und starke Unter- noch Überforderung die Folge ist. Ziel ist eine sorgfältige Abstimmung der Stärken und des Potenzials einer Lehrperson mit den Anforderungen ihrer Aufgaben.

6.3.1 Ressourcenbewusste Penserverteilung, Personaleinsatz und Stundenplanung

OM 6.3.1

Penserverteilung, Personaleinsatz und Stundenplanung

Die Schulleitung sorgt für einen aufgabenorientierten Personaleinsatz, der die Kompetenzen, Ressourcen und Interessen der Lehrkräfte berücksichtigt.

Schlüsselindikatoren

Professionelles Handeln der Schulleitung und der Lehrpersonen		1	2	3	4
Dialogisches Vorgehen	Die Schulleitung und die Lehrperson klären im Zusammenhang mit der Penserverteilung und Einsatzplanung in einem Gespräch den Bedarf der Schule und die besonderen Potenziale, Interessen und Stärken der Lehrperson.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Schule		1	2	3	4
Personaleinsatz	Wünsche, Erwartungen und Kompetenzen der Beschäftigten hinsichtlich des Personaleinsatzes werden erfragt und aufgabenorientiert einbezogen.				
	Aufgaben werden im Kollegium unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen und Ressourcen zugeteilt.				
	Beim Personaleinsatz in den Klassen wird auch eine pädagogisch sinnvolle Zuordnung der Lehrkräfte nach Geschlecht berücksichtigt.				
	In Diagnostik und Entwicklung von Förderkompetenzen fortgebildete bzw. erfahrene Lehrkräfte werden entsprechend ihrer Kompetenz eingesetzt.				
	Es wird eine Vertretungsregelung entwickelt, die Unterrichtsausfall weitgehend verhindert.				

	Es gibt ein akzeptiertes Modell zum Umgang mit Vertretungsunterricht.				
Stundenplangestaltung	Im Stundenplan werden Möglichkeiten für «Hospitationen» und gemeinsames Unterrichten (Teamteaching) systematisch eingeplant.				
	Die Bedürfnisse der (Teilzeit-)Lehrkräfte werden bei der Deputats- und Stundenplangestaltung so weit als möglich berücksichtigt.				
	Stundenplanung und Personaleinsatz sind für alle Beteiligten eindeutig und klar geregelt.				
	Die Stundenplangestaltung orientiert sich so gut wie möglich an den Grundsätzen der Gesundheitsförderung (Rhythmisierung, Abwechslung der Anforderungen, ...)				
Ressourcen	Die Ressourcen werden effektiv genutzt.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>					

Rahmenbedingungen des Bildungssystems		1	2	3	4
Betriebliche Teilautonomie	Die Schulen können im Rahmen eines geklärten Pensenspools flexibel auf die betrieblichen und individuellen Bedürfnisse eingehen.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

Ideen zur Umsetzung

Ressourcenorientierte Einsatzplanung

Die Schulleitung sorgt für einen aufgabenorientierten Personaleinsatz, der die Kompetenzen und Ressourcen der Lehrkräfte ebenso berücksichtigt wie die betrieblichen Anforderungen der Schule. Folgende Kriterien können für die Klassenbildung und die Stunden- und Einsatzplanung der Lehrpersonen dienlich sein:

- *Pädagogische Überlegungen*
 - Wie können für die Schülerinnen und Schüler stabile Betreuungsverhältnisse und -beziehungen zu einem kleinen Team von Lehrerinnen und Lehrern gewährleistet werden?
 - Wie kann die Zerstückelung des Fächerunterrichts im 45-Minuten-Takt aufgehoben werden zugunsten längerer Lehr- und Lernphasen mit festen Bezugspersonen?
 - Wie können für die Schülerinnen und Schüler gute Übergänge zwischen Klassen und Stufen ermöglicht werden?

- *Schulbetriebliche Überlegungen*
 - Welche Pensen stehen der Schule in kurz- und mittelfristiger Perspektive zur Verfügung?
 - Wie viele Personen mit Minipensen sind für die Zusammenarbeit und Organisation in der Schule tragbar?
 - Lassen sich Pensen zusammenlegen, sodass mehr Lehrerinnen und Lehrer verfügbar sind, die gemeinschaftliche Aufgaben der Schule übernehmen können?
- *Gesellschafts- und familienpolitische Überlegungen*
 - Wie kann die Schule zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie beitragen?
 - Welche Teilzeitpensen können geschaffen werden, um Frauen und Männern zu ermöglichen, (Lehr-)Beruf und Familienarbeit zu verbinden?
- *Fachdidaktische und fachmethodische Kriterien*
 - Welche Lehrpersonen bringen welche fachlichen und didaktischen Kompetenzen und Ausbildungen mit?
- *Personelle Überlegungen:*
 - Welche Unterrichtsteams brauchen welche Mischung von Teammitgliedern?
 - Welche Kompetenzen, Interessen und Arbeitsstile können sich gut ergänzen, sodass effektives Teamwork möglich wird?
 - Wie sieht ein guter Teammix bezüglich Geschlecht, Alter und Berufserfahrung aus?
 - Welche Gefährdungen und gesundheitlichen Risiken sind absehbar?

Arbeit mit Personalportfolios und Ressourcenprofilen

Für einen klugen Personaleinsatz, der die Balance hält zwischen den Bedürfnissen der einzelnen Personen, der Teams und der Schule, hat sich die Arbeit mit Personalportfolios und Ressourcenprofilen sehr bewährt (□ A 3.6).

Sie sind geeignete Instrumente, um Potenziale, Stärken und Gefährdungen zu erheben und zu reflektieren. Einsatzmöglichkeiten von Personalportfolios und Ressourcenprofilen sind:

- *persönliche Standortbestimmung von Lehrpersonen*
 - die eigenen Kompetenzen erfassen, beurteilen und nachweisen,
 - Ressourcen und Kompetenzen aus dem formellen und dem informellen Lernen dokumentieren,
 - individuelle Stärken und Entwicklungsbedarf realistisch einschätzen und damit eigenverantwortlich umgehen,
 - persönliche Entwicklungspotenziale entdecken,
 - die eigene Laufbahn ressourcen- und lösungsorientiert planen und gestalten,
 - Grundlagen schaffen, um sich für Weiterbildungen und Zusatzausbildungen zu entscheiden,
 - ein Mitarbeitendengespräch mit der Schulleitung vorbereiten.
- *Feedbackinstrument in Lernpartnerschaften*
 - Rückmeldungen zur Berufs- und Unterrichtspraxis einholen und reflektieren,
 - Einsichten aus dem Vergleich von Selbst- und Fremdbild gewinnen.

- *Standort- und Zielvereinbarungsgespräche zwischen Lehrperson und Schulleitung*
 - Die Lehrperson bringt Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der persönlichen Standortbestimmung in das Gespräch mit der Schulleitung ein.
 - In den Zielvereinbarungen können individuelle Ressourcen (Stärken, Potenziale) gefördert werden, und es können auch Entwicklungsbedarf und -möglichkeiten festgestellt werden.
- *Potenzialanalysen in Teams*
 - Bestandsaufnahme der Ressourcenprofile der einzelnen Teammitglieder.
 - Bildung und Entwicklung von Unterrichtsteams: Welche Kompetenzen bringen die Einzelnen ein? Wer hat welche Stärken und kann im Team als Expertin oder Experte (z.B. Moderation, Qualitätsevaluation, Öffentlichkeitsarbeit, Sprachförderung usw.) fungieren?
 - Team-Potenzialanalyse: Welche Potenziale können fruchtbar gemacht werden? Auf welche Ressourcen für eine funktionierende Teamarbeit können wir bereits zählen? Welchen Stärken müssen wir Sorge tragen? Bei welchen Teamressourcen liegt noch mehr drin?
- *Mit einem Organisationsportfolio die Schulentwicklung steuern*
 - Bestandsaufnahme des Ressourcenprofils der Schule als Ganzes.
 - Einsatzplanung: Wer kann aufgrund seiner/ihrer Kompetenzen und Interessen welche Spezialfunktionen in der Schule wahrnehmen (z.B. Redaktion der Schulwebsite; Mediothek, Qualitäts-/Gesundheitsbeauftragter usw.)?
 - Planung einer bedarfsorientierten kompetenzbezogenen Weiterbildung: Welche Berufskompetenzen sind für die Schule wichtig? Mit Bezug zum Schulprogramm? Zu Unterrichtsentwicklungsprojekten? In welchen individuellen beziehungsweise gemeinsamen schulinternen Weiterbildungen sollen welche Kompetenzen angeeignet werden?
 - Grundlagen schaffen, um ein eigenes, auf die besonderen Bedingungen und den Bedarf der Schule abgestimmtes «Kompetenzprofil der Lehrpersonen an unserer Schule» zu erarbeiten.

Verwendete Quellen und Expertenbeiträge

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung. (www.iq.hessen.de).
- Bianca Ender/Anton Strittmatter: Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Bedürfnisse und Ziele – Die 7 Handlungsfelder – Die 5 Gesprächsanlässe – Die Instrumente dazu – Die Wege dahin – Die heiklen Punkte. Wien/Innsbruck: StudienVerlag, 2001.
- Heidi Kleeb-Fischer/Barbara Sieber-Suter/Anita Calonder Gerster/Elisabeth Brugger-Schmid: Portfolio. Persönliches Kompetenzmanagement. Solothurn: Selbstverlag, PH Nordwestschweiz, 2005.

Literaturhinweise, Links und Supportangebote

- Claus G. Buhren/Hans-Günter Rolf: Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden. Weinheim/Basel: Beltz, 2002.
- Claus G. Buhren/Hans-Günter Rolf: Personalmanagement. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolf (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Guy Kempfert: Personalentwicklung in selbständigen Schulen. In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolf (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel: Beltz, 2006.
- Martin Riesen: Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Bildungsorganisationen. Luzern/Zürich: AEB, 1999.
- *Unterrichtsgarantie plus* in Hessen: (www.kultusministerium.hessen.de).

Instrumente auf IOESonline

- Individuelles Ressourcenprofil und Team-Ressourcenprofil: Bestandsaufnahme der Ressourcen und Potenziale der Beteiligten. Auf dieser Grundlage können Vereinbarungen zum Personaleinsatz getroffen werden.

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IOES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.*

Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: h.e.p.