



Berufsauftrag
Lehrpersonen und Fachpersonen
Handreichung für Schulleitungen



Kanton Zug

Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen

Impressum

Herausgeber

Kanton Zug – Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Artherstrasse 25, 6300 Zug

Verfasserin

Evelyne Kaiser, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Amt für gemeindliche Schulen

Lektorat

Monika Schroeder, Sachbearbeiterin, Amt für gemeindliche Schulen

Titelbild: Schulleiter der Schulen Baar mit Kindergarten- und Primarlehrpersonen der Schulen Baar im Dialog anlässlich der Gesamtstundenplanung vom Januar 2020

Bezugsquelle

Dieses Dokument ist online unter www.zg.ch/berufsauftrag
Suchbegriff «Berufsauftrag Lehrpersonen und Fachpersonen» abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
1.1.	Vom Gestaltungsraum im Rahmen der Berufsaufträge	4
1.2.	Vom dialogischen Gestaltungsprozess	5
2.	Zeitliche Ausgestaltung der Berufsaufträge	6
2.1.	Zusammensetzung der Arbeitszeit	6
2.2.	Rechtliche Vorgaben	7
3.	Berufsauftrag für Lehrpersonen und Fachpersonen	8
3.1.	Berufsauftrag Lehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen	8
3.2.	Berufsauftrag Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik	11
3.3.	Weiterbildung	13
3.4.	Zusatz- und Spezialfunktionen	13
4.	Changemanagement und die Chance von Veränderungen	18
4.1.	Vom Berufsauftrag zur Berufskultur	18
4.2.	Einbezug der Beteiligten bei der Einführung und Umsetzung	22
4.3.	Organisationsentwicklung als Teil der Schulentwicklung	24
5.	Kommunikation der Berufsaufträge	27
5.1.	Kantonale Kommunikationsmittel	27
5.2.	Kommunikationsauftrag	28

Literaturverzeichnis

Bildungsratsbeschluss und Rechtserlasse

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammensetzung der Arbeitszeit	6
Abbildung 2: Berufsauftrag für Lehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen	8
Abbildung 3: Berufsauftrag für Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik	11
Abbildung 4: Entwicklungskarte für Lehrpersonen mit exemplarischen Markierungen	14
Abbildung 5: Mögliche Kompetenzen der Lehrpersonen	15
Abbildung 6: Mögliches Vorgehen zur Bestimmung von Zusatz- und Spezialfunktionen	17
Abbildung 7: Rollenübernahme und Erwartungen in Bezug auf die Berufsaufträge	18
Abbildung 8: Eckwerte für die Umsetzung der Berufsaufträge	21
Abbildung 9: Die Perspektive bestimmt den Inhalt.	23
Abbildung 10: Beteiligung an Organisationsprozessen als Chance für die Veränderung	25
Abbildung 11: Kantonale Kommunikationsmittel	27
Abbildung 12: Kernbotschaften für die Einführung und Umsetzung der Berufsaufträge	29

1. Einleitung

1.1. Vom Gestaltungsraum im Rahmen der Berufsaufträge

Die Aufgabe der Schule ist es, den Schülerinnen und Schülern Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Werthaltungen für ihre persönliche und berufliche Zukunft zu vermitteln. Dabei fördert die Schule die Fachkompetenzen der Schülerinnen und Schülern ebenso wie ihre überfachlichen Kompetenzen. Der in § 3 des Schulgesetzes¹ festgeschriebene Bildungs- und Erziehungsauftrag bildet die Grundlage für den Berufsauftrag für Lehrpersonen, für Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie für Fachpersonen der Logopädie und Psychomotorik. Die **inhaltlichen Aufgaben im Lehrberuf sind in § 47 des Schulgesetzes² aufgeführt**. Wegweisend ist die Ausrichtung der Bildung auf lebenslanges Lernen – bei den Kindern und Jugendlichen, den Lehrpersonen, den Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie den Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik, den Schulleitungen und allen an der Schule Beteiligten.

Für die Einführung und Umsetzung der Berufsaufträge steht die **wichtige Botschaft im Zentrum**, dass eine Berufskultur nur entwickelt und gelebt werden kann, wenn die Beteiligten deren Sinn und Inhalt verstehen und mittragen.

Lehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik haben für die Konsolidierung ihres Berufsverständnisses und ihrer Berufskultur innerhalb der jährlichen Nettoarbeitszeit von 1932 Stunden einen hohen Gestaltungsraum im Rahmen ihres Berufsauftrags und können diesen in Mit- und Eigenverantwortung nutzen.

Zentral ist der Umstand, dass sich die Schulleitungen und die genannten Berufsgruppen ihrer Rolle sowie ihres **hohen Gestaltungsraums im Rahmen ihres Berufsauftrags** bewusst sind. Diese hohe Freiheit in der Gestaltung zeigt sich in der nur teilweise von den Schulleitungen vorgegebenen zeitlichen Einteilung³, in der inhaltlichen Planung ihres Unterrichts bzw. der Therapie, in der methodisch-didaktischen Vorbereitung und Abstimmung im Unterrichtsteam, in der Mitgestaltung der eigenen Schule und in der Planung der Elternarbeit.

Und doch wissen die Schulleitungen und Lehrpersonen, Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik auch, dass dieser Gestaltungsraum und damit die Freiheit in der Gestaltung der Ausübung des Berufsauftrags Grenzen hat. Diese Berufsgruppen und auch ihre Vorgesetzten sind sich bewusst, dass die zu erfüllenden Aufgaben nicht «homöopathisch» über die 46 Arbeitswochen des Jahres – ohne die Ferien und Feiertage – verteilt werden können. Dies führt besonders in den 38 Schulwochen zu Ausprägungen mit Mehr-

¹ § 3 des Schulgesetzes vom 27. September 1990 (BGS 412.11).

² § 47 des Schulgesetzes vom 27. September 1990 (BGS 412.11).

³ Teilweise vorgegeben ist die zeitliche Einteilung während der 38 Schulwochen und der Sportwoche, allenfalls an einzelnen Tagen vor Schuljahresbeginn.

und Minderbelastungen. Und genau diese «zeitliche Unausgewogenheit» bleibt Teil der Berufsaufträge. Sie soll im Rahmen des neuen Berufsauftrags zur Zufriedenheit und Gesundheit aller aktiv thematisiert und vermindert werden.

1.2. Vom dialogischen Gestaltungsprozess

Vieles – Geplantes und Ungeplantes – muss nicht nur in den 38 Schulwochen stattfinden, sondern kann auch während der Arbeitszeit ausserhalb der Unterrichtszeit inklusive der Schulferien stattfinden. Diesen Gestaltungsraum gilt es seitens aller an der Schule Beteiligten zu nutzen.

Das Verständnis, dass der Berufsauftrag bzw. Teile davon grundsätzlich während eines ganzen Schuljahres bearbeitet werden können, ist eine wesentliche Chance bezüglich der Nutzung der zur Verfügung stehenden jährlichen Nettoarbeitszeit. Es ermöglicht den Schulleitungen, den Lehrpersonen, den Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie den Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik – **in Abstimmung mit ihren Kolleginnen und Kollegen und zum Gesamtauftrag** – ermöglicht weiterhin die gewünschte wichtige Freiheit in der Gestaltung der Ausübung ihres Berufsauftrags. Diese bleibt Teil der Attraktivität ihres Berufes.

Die eigene Einteilung der Arbeitszeit und die von den Schulleitungen vorgegebene Arbeitszeit ist ausgewogen übers Schuljahr zu verteilen, mit dem Ziel, im Berufsalltag Überbelastungen einzelner Personen oder Schulteams zu reduzieren, gesundheitsfördernd zu wirken und damit auf Dauer eine hohe Berufszufriedenheit aller zu erwirken. **Dieser Gestaltungsprozess bleibt ein dialogischer.** Es braucht alle an der Schule Beteiligten, die Schulleitungen, die Lehrpersonen, die Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik. Es braucht auch und besonders die Pädagogischen Hochschulen, welche die angehenden Lehrpersonen über diesen Gestaltungsraum in der Ausbildung schulen, sowie die Schulkommissionen, die Eltern und das Umfeld, welche diesen Gestaltungsprozess mittragen und unterstützen.

2. Zeitliche Ausgestaltung der Berufsaufträge

2.1. Zusammensetzung der Arbeitszeit

Für die Umsetzung der Berufsaufträge haben die Lehrpersonen, die Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik eine **jährliche Nettoarbeitszeit von 1932 Stunden zur Verfügung, welche 46 Arbeitswochen entsprechen**. Diese beinhaltet die Unterrichtszeit mit je nach Stufe und Pensum festgelegter Anzahl Lektionen und die Arbeitszeit ausserhalb der Unterrichtszeit. Letztere bietet Raum für eigenständiges Arbeiten oder Entwickeln im Team und schliesst die vom Arbeitgeber festgelegten 150 Stunden und die Sportwoche für unter 50-Jährige mit ein. Zur freien Zeit gehören – wie gesetzlich vorgegeben – die Feiertage und die Ferien. Eine Übersicht bietet Abbildung 1.

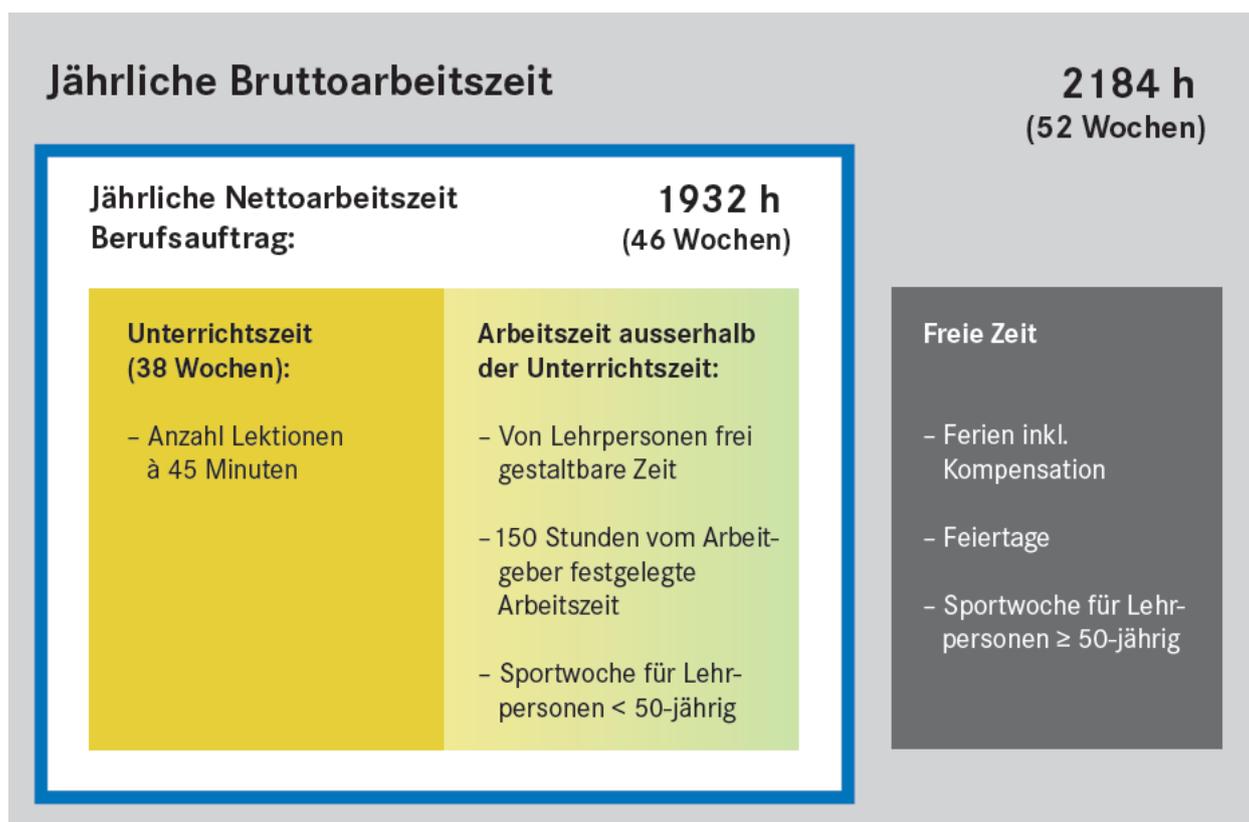


Abbildung 1: Zusammensetzung der Arbeitszeit

Im Rahmen ihres Gestaltungsraums sollen diese Berufsgruppen **von ihren Schulleiterinnen und Schulleitern unterstützt werden**, ihren Berufsauftrag innerhalb der jährlichen Nettoarbeitszeit umzusetzen. Dieser Gestaltungsprozess bleibt ein dialogischer; er richtet sich insbesondere bei Teilzeitarbeit entsprechend der Pensengrösse und den gemeindlichen Regelungen.⁴

⁴ § 4 Abs. 2 des Gesetzes über das Dienstverhältnis und die Besoldung der Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen (Lehrpersonalgesetz) vom 21. Oktober 1976 (BGS 412.31).

2.2. Rechtliche Vorgaben

Anzahl Unterrichtswochen	Während 38 Wochen findet Unterricht statt. ⁵ Die Sportwoche gehört für die Lehrpersonen, welche das 50. Altersjahr noch nicht erreicht haben, ebenfalls zu den Unterrichtswochen. ⁶
Anzahl Unterrichtslektionen	Die Anzahl Unterrichtslektionen pro Woche in einem 100 %-Pensum, welche eine Lehrperson, eine Schulische Heilpädagogin und ein Schulischer Heilpädagoge unterrichtet sowie eine Fachperson für Logopädie und Psychomotorik arbeitet, beträgt 28 Lektionen auf der Kindergartenstufe, 30 Lektionen auf der Primarstufe und 29 Lektionen auf der Sekundarstufe I. ⁷
Anzahl Wochen ohne Unterrichtsverpflichtung	Pro Schuljahr stehen diesen Berufsgruppen nebst den 38 bzw. 39 Unterrichtswochen (inkl. Sportwoche) 13 Wochen ohne Unterrichtsverpflichtung zur Verfügung.
Ferien und Altersentlastung	Während der 13 Wochen ohne Unterrichtsverpflichtung haben diese Berufsgruppen einen Anspruch auf bezahlte Ferien pro Kalenderjahr. ⁸ Es sind dies bis zum vollendeten 49. Altersjahr vier Wochen und ab dem 50. Altersjahr fünf Arbeitswochen. Die Ferien richten sich nach dem Schuljahr. Die Altersentlastung bleibt unverändert. ⁹
Arbeiten ausserhalb der Unterrichtszeit	In der Arbeitszeit ausserhalb der Unterrichtszeit können diese Berufsgruppen sowohl die während der 38 Schulwochen geleistete Mehrarbeit kompensieren als auch die Ferien gemäss Ferienanspruch beziehen.
Jährliche Arbeitszeit	Für die jährliche Arbeitszeit gilt ein Orientierungswert von brutto 2184 Stunden und netto 1932 Stunden. Dies entspricht einem 100 %-Pensum analog zu anderen Anstellungen mit 42 Stunden pro Woche. ¹⁰
Vom Arbeitgeber vorgegebene Arbeitszeit	Innerhalb der jährlichen Nettoarbeitszeit können die Schulleitungen diese Berufsgruppen zu maximal 150 Stunden pro Jahr zur Mitarbeit zugunsten der gesamten Schule verpflichten. ¹¹

⁵ § 10 Abs. 1 des Schulgesetzes vom 27. September 1990 (BGS 412.11).

⁶ § 4 Abs. 3 des Gesetzes über das Dienstverhältnis und die Besoldung der Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen (Lehrpersonalgesetz) vom 21. Oktober 1976 (BGS 412.31).

⁷ § 6^{ter} Abs. 2 des Gesetzes über das Dienstverhältnis und die Besoldung der Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen (Lehrpersonalgesetz) vom 21. Oktober 1976 (BGS 412.31).

⁸ § 62 des Gesetzes über das Arbeitsverhältnis des Staatspersonals vom 1. September 1994 (BGS 154.21).

⁹ § 62 des Gesetzes über das Arbeitsverhältnis des Staatspersonals vom 1. September 1994 (BGS 154.21).

¹⁰ § 5 der Verordnung über die Arbeitszeit (Arbeitszeitverordnung) vom 4. Oktober 2011 (BGS 154.214).

¹¹ § 4 Abs. 2 des Gesetzes über das Dienstverhältnis und die Besoldung der Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen (Lehrpersonalgesetz) vom 21. Oktober 1976 (BGS 412.31).

3. Berufsauftrag für Lehrpersonen und Fachpersonen

3.1. Berufsauftrag Lehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen

Der Berufsauftrag der Lehrpersonen sowie der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen enthält die drei Tätigkeitsbereiche «Unterricht», «Schulkultur» und «Mitwirkung in der Schulführung». Die Inhalte entsprechen den Qualitätsbereichen gemäss «Referenzrahmen Schulqualität» und dienen als Grundlage für die Berufsausführung, was in Abbildung 2 dargestellt ist.

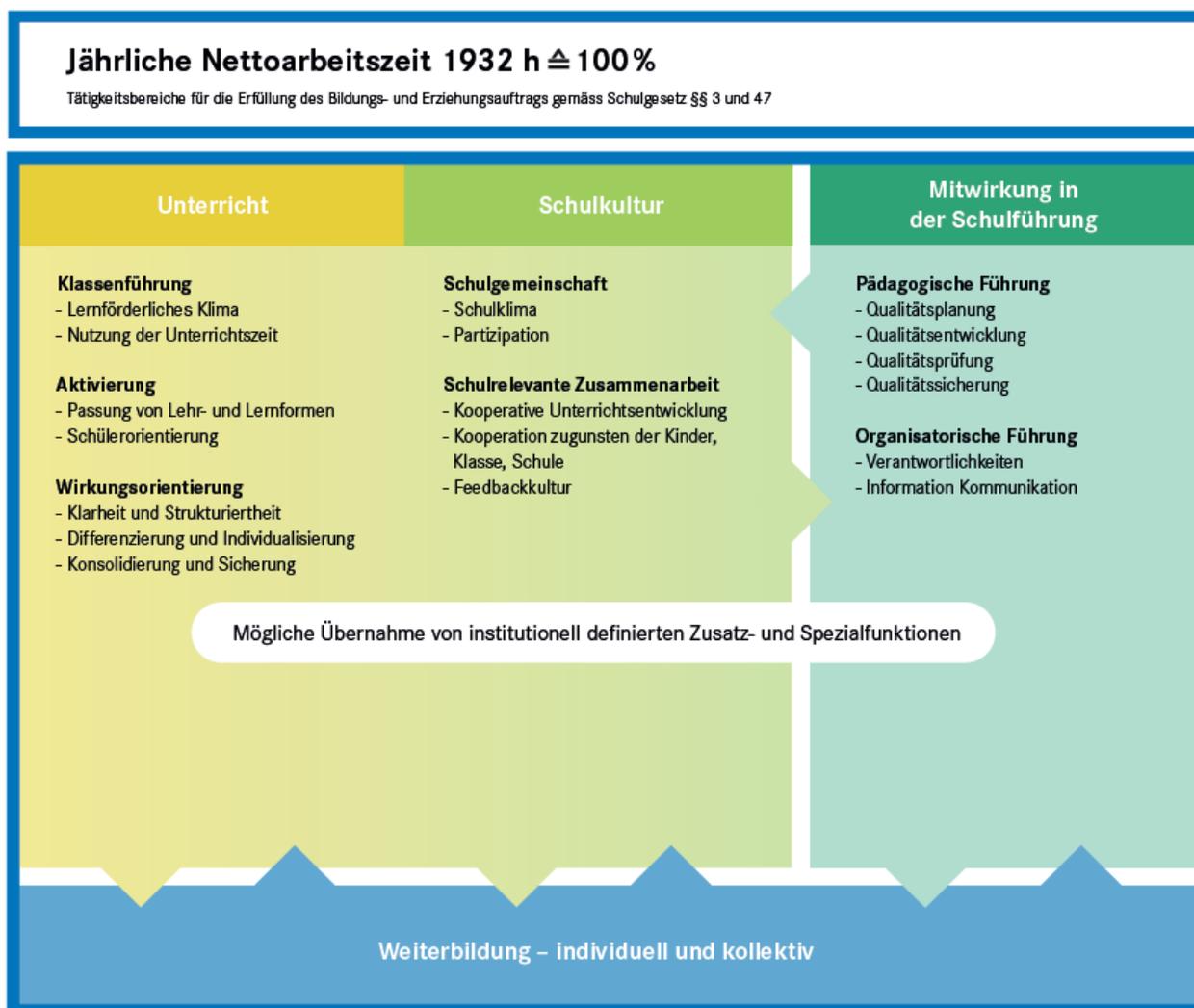


Abbildung 2: Berufsauftrag für Lehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen

Die Tätigkeiten der Lehrpersonen sowie der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen gemäss ihrem Berufsauftrag werden grösstenteils **vernetzt und koordiniert** geleistet. Dies ist in obenstehender Abbildung 2 farblich fliessend dargestellt. Zur Umsetzung des Berufsauftrags dient der «Referenzrahmen Schulqualität»¹². Dieser beschreibt, was im Kanton Zug unter einer guten Schule verstanden wird. **Die Zuordnung der Inhalte des Berufsauftrags erfolgt in die Tätigkeitsbereiche «Unterricht», «Schulkultur» und «Mitwirkung in der Schulführung», die deckungsgleich sind mit den Qualitätsbereichen des «Referenzrahmens Schulqualität».** Dieser bildet die inhaltliche Ausgestaltung der Berufsaufträge ab und operationalisiert den bestehenden Bildungs- und Erziehungsauftrag gemäss §§ 3 und 47 des Schulgesetzes. Dies ermöglicht den entsprechenden Berufsgruppen, die Qualität ihrer Bildungs- und Erziehungsarbeit eigenständig zu überprüfen und zu bewerten. Alle an der Schule Beteiligten können damit unterstützt werden, über Handlungs- und Veränderungsmöglichkeiten vertieft miteinander ins Gespräch zu kommen, auch um den Gestaltungsraum zur zeitlichen Ausgewogenheit zu nutzen.

Für die Tätigkeitsbereiche «Unterricht», «Schulkultur» und «Mitwirkung in der Schulführung» werden **keine Anzahl Stunden oder Prozentangaben** festgelegt, da diese nicht sinnvoll messbar sind.

Die inhaltliche Ausgestaltung des Berufsauftrags für Lehrpersonen sowie für Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen orientiert sich demnach an den Qualitätsbereichen des Referenzrahmens Schulqualität.

Referenzrahmen Schulqualität: Qualitätsbereich «Unterricht» Im **Qualitätsbereich «Unterricht»** des «Referenzrahmens Schulqualität» stellen die Lehrpersonen die Schülerin, den Schüler ins Zentrum ihres pädagogischen Handelns. Sie fördern das eigenverantwortliche Lernen, indem sie dem Aufbau von Handlungskompetenzen grosse Bedeutung beimessen. Guter Unterricht ist motivierend, leistungswirksam und entwicklungsfördernd. Er kann auf verschiedene Weisen, aber nie beliebig ausgeführt werden. Die Wirkung des Lernens wird davon beeinflusst, inwieweit es gelingt, individuellen Zugängen, Neigungen, Interessen, Arbeitsweisen und Denkstilen der Schülerinnen und Schüler gerecht zu werden.

¹² Referenzrahmen Schulqualität. Zweite, nach Einführung des kompetenzorientierten Unterrichts gemäss Lehrplan 21 überarbeitete Auflage, Mai 2019. <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/amt-fur-gemeindliche-schulen/inhalte-ags/externe-schulevaluation/inhalte-externe-schulevaluation/3-zyklus-2020-2025>

Referenzrahmen
Schulqualität:
Qualitätsbereich
«Schulkultur»

Im **Qualitätsbereich «Schulkultur»** steht folgende Haltung im Zentrum: Eine gute Schule gelingt dann, wenn Betroffene zu Beteiligten werden. Kompetente, engagierte Lehrpersonen stehen im Mittelpunkt einer guten Schule. Grundlegend dabei ist ein gesundheitsbewusstes Qualitätsmanagement, welches auf persönliches und gemeinsames Lernen ausgerichtet ist. Wertschätzender Umgang miteinander sowie angemessene Mitgestaltungsmöglichkeiten der an der Schule Beteiligten unterstützen das Arbeiten, Lernen und Leben im Schulalltag. Leitziele des Rahmenkonzepts «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen» sind unter anderen die Stärkung der individuellen Professionalität, die Orientierung an gemeinsamen Zielen, das Initiieren der Auseinandersetzung mit Aspekten der Schul- und Unterrichtsqualität, die Förderung einer Feedbackkultur sowie die nutzbringende Arbeit im Team. Lehrpersonen lernen voneinander und miteinander.

Referenzrahmen
Schulqualität:
Qualitätsbereich
«Schulführung»

Im **Qualitätsbereich «Schulführung»** wird von den Lehrpersonen sowie den Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen eine Mitwirkung erwartet. Daher heisst dieser Tätigkeitbereich im Berufsauftrag «Mitwirkung in der Schulführung». Diese beinhaltet die einzelnen Bereiche des Qualitätsmanagements und diejenigen der organisatorischen Führung, nicht aber der personellen Führung, welche Aufgabe der Schulleitungen ist. Die Schulleiterin, der Schulleiter ist im operativen Bereich verantwortlich für die Führung der Schuleinheit. Steuerungsaufgaben werden jedoch zusammen mit der Gesamtschulleitung bzw. mit dem Rektor, der Rektorin und dem Prorektor, der Prorektorin wahrgenommen. Um Ziele erfolgreich umsetzen zu können, ist die Kooperation mit den Lehrpersonen unabdingbar. Insofern sind die Inhalte des Qualitätsbereichs «Schulführung» nicht allein auf Führungspersonen ausgerichtet, sondern nehmen Schulleitungen und Lehrpersonen gleichermassen in die Verantwortung.

3.2. Berufsauftrag Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik

Für die Logopädinnen und Logopäden sowie die Psychomotoriktherapeutinnen und -therapeuten besteht ein eigener Berufsauftrag mit teilweise gleichen Tätigkeitsbereichen wie diejenigen der Lehrpersonen und Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen. Die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik sind therapeutisch tätig und unterrichten nicht. Ihr Berufsauftrag orientiert sich ebenso wie jener der Lehrpersonen an § 3 des Schulgesetzes¹³. Sie leisten ebenfalls einen Beitrag an den allgemeinen Bildungs- und Erziehungsauftrag. Wie in Abbildung 3 dargestellt, umfasst der **Berufsauftrag die Tätigkeitsbereiche «Schülerin und Schüler», «Schulkultur» und «Mitwirkung in den Therapiestellen»**.



Abbildung 3: Berufsauftrag für Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik

¹³ § 3 Schulgesetzes vom 27. September 1990 (BGS 412.11).

Die Tätigkeiten der Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik werden gemäss ihrem Berufsauftrag – wie bei den Lehrpersonen und den Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen – grösstenteils vernetzt und koordiniert geleistet. Für die **Tätigkeitsbereiche «Schülerin und Schüler» sowie «Mitwirkung in den Therapiestellen»** sind die Inhalte in der **«Orientierungshilfe für die gemeindlichen Schulen zur Umsetzung der integrativen Förderung»**¹⁴ formuliert. Zusammen mit den Ergänzungen zur Logopädietherapie und zur Psychomotoriktherapie bilden die Ausführungen in den «Richtlinien Besondere Förderung»¹⁵ die Grundlage für den Berufsauftrag der Logopädinnen und Logopäden sowie der Psychomotoriktherapeutinnen und -therapeuten.

Im **Tätigkeitsbereich «Schulkultur»** dient der **«Referenzrahmen Schulqualität»**¹⁶ zur Umsetzung. Dieser beschreibt, was im Kanton Zug unter einer guten Schule verstanden wird. Das ermöglicht den Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik, die Qualität ihrer Bildungs- und Erziehungsarbeit eigenständig zu überprüfen und zu bewerten. Alle an der Schule Beteiligten können damit unterstützt werden, über Handlungs- und Veränderungsmöglichkeiten fundiert miteinander ins Gespräch zu kommen. Die inhaltliche Ausgestaltung des Berufsauftrags im Tätigkeitsbereich «Schulkultur» orientiert sich an jenem der Lehrpersonen und der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen, da die Logopädinnen und Logopäden sowie die Psychomotoriktherapeutinnen und -therapeuten im Schulbetrieb involviert sind und betreffend Schulkultur vielfach identische Aufgaben übernehmen wie die Lehrpersonen.

¹⁴ Orientierungshilfe für die gemeindlichen Schulen zur Umsetzung der integrativen Förderung, Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2013.

¹⁵ Richtlinien Besondere Förderung, Sonderpädagogische Angebote der gemeindlichen Schulen, Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2. Auflage 2016.

¹⁶ Referenzrahmen Schulqualität. Zweite, nach Einführung des kompetenzorientierten Unterrichts gemäss Lehrplan 21 überarbeitete Auflage, Mai 2019. <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/amt-fur-gemeindliche-schulen/inhalte-ags/externe-schulevaluation/inhalte-externe-schulevaluation/3-zyklus-2020-2025>

3.3. Weiterbildung

Die Weiterbildung der Lehrpersonen, der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie der Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik erfolgt weiterhin **individuell und im Team**. Sie legt die Basis für das professionelle Handeln dieser Berufsgruppen. Die in den Abbildungen 2 und 3 mit den Pfeilen markierten Übergänge verdeutlichen den ständigen Transfer der erworbenen Kompetenzen. Wie bei den Tätigkeitsbereichen «Unterricht» bzw. «Schülerin und Schüler», «Schulkultur» und «Mitwirkung in der Schulführung» bzw. Mitwirkung in den Therapiestellen» werden **keine Anzahl Stunden oder Prozentangaben** vorgegeben, da diese je nach Weiterentwicklung und individuellem Lebenszyklus oder Berufsstadium der einzelnen Personen variieren.

3.4. Zusatz- und Spezialfunktionen

Ausgehend davon, dass Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein wichtiger Bestandteil eines Personalentwicklungskonzept des Arbeitgebers sind, liegt die Definition von Zusatz- und Spezialfunktionen in der Verantwortung der Gemeinden. Im Berufsauftrag der Lehrpersonen, der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie der Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik ist die Übernahme von Organisations- und Administrationsaufgaben im Schulalltag integriert. Dies ist Teil der Schulkultur. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die in direktem Zusammenhang mit der Klassenführung stehen. Ergänzend gibt es administrative, organisatorische und pädagogische Zusatz- und Spezialfunktionen ausserhalb des Berufsauftrags. Die Zuordnung zum Berufsauftrag und auch deren Abgrenzung verlangen **gemeindliche Regelungen**.

Die Ausübung solcher Zusatz- und Spezialfunktionen, die ergänzend zum Kernauftrag des Unterrichts von einzelnen Lehrpersonen übernommen werden, können entlastend oder auch motivierend wirken. Dabei handelt es sich z. B. um Aufgaben, die aufgrund der Grösse der Schule sehr zeitintensiv oder komplex sind, oder um Spezialkompetenzen, die eine zusätzliche Ausbildung erfordern. Die Ausführung dieser Zusatz- und Spezialfunktionen kann den Lehrpersonen und auch den Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie den Fachpersonen für Logopädie während ihrer Berufslaufbahn eine **zusätzliche Kompetenzerweiterung bzw. Weiterqualifizierung ermöglichen**.

Für die Weiterentwicklung dieser Personen, welche trotz der möglichen Mehrbelastung während der 38 Schulwochen¹⁷ Zusatz- und Spezialfunktionen übernehmen könnten, ist es empfehlenswert, bei der Besetzung die Vorteile der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung zu berücksichtigen. Sie orientiert sich am individuellen Lebenszyklus dieser Personen und umfasst alle **informations-, bildungs- und stellenbezogenen Personalentwicklungsmassnahmen**¹⁸. Dabei spielt nicht nur die Qualifizierung einer Lehrperson – die sich optimalerweise in einer geeigneten Phase ihrer Berufsbiographie befindet – eine entscheidende Rolle, sondern auch die Frage nach der individuellen Auseinandersetzung der Person mit ihrer Vergangenheit und Zukunft.

¹⁷Kaiser & Ziegler, 2017.

¹⁸Graf, 2008.

Zusätzlich ist es äusserst empfehlenswert, interessierten Personen **biografieorientierte Möglichkeiten zu bieten**, um sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Dabei soll die individuelle Lebensgeschichte, deren Rekonstruktion, Interpretation und Bewertung mit den Vorstellungen zukünftiger Berufsperspektiven in Verbindung gebracht werden.¹⁹ Das bedeutet, dass nicht nur die Anzahl Lebens- und Kalenderjahre gemäss der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung leitend sein sollen, sondern ebenso die innere Bereitschaft oder persönliche Eignung zu berücksichtigen sind. Dieses grundlegende **Verständnis des «lebenslangen Lernens»** weist auch das Konzept der Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen auf.²⁰ Abbildung 4 verdeutlicht dies.

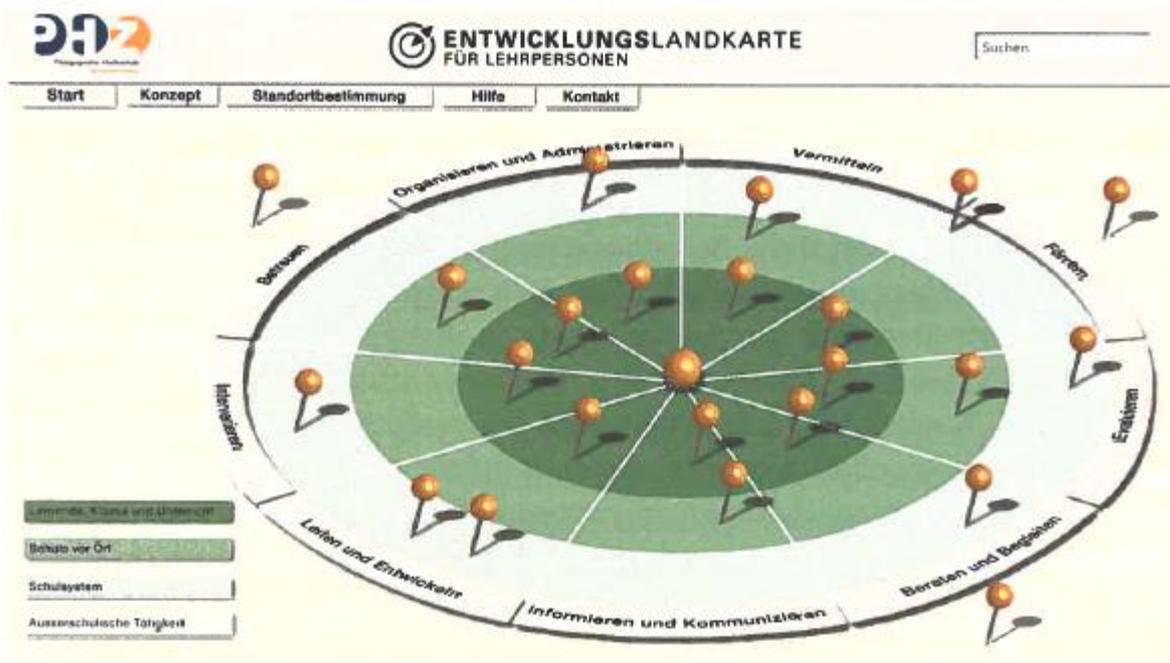


Abbildung 4: Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen mit exemplarischen Markierungen²¹

Ziel ist es, Lehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik zu unterstützen, **Entwicklungsperspektiven** zu erkennen, sich nach Bedarf beraten zu lassen und sich gezielt weiterzubilden. Da die Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen als ein biografisch orientiertes Instrument der Personalentwicklung bezeichnet wird, müssen die Lehrpersonen insbesondere folgende Kompetenzen stärken und weiterentwickeln, die in Abbildung 5 dargestellt sind:

¹⁹Herzog & Riesen, 2010.

²⁰Herzog, Leutwyler, Abächerli & Arslan, 2010.

²¹Herzog, Leutwyler, Abächerli & Arslan, 2010.

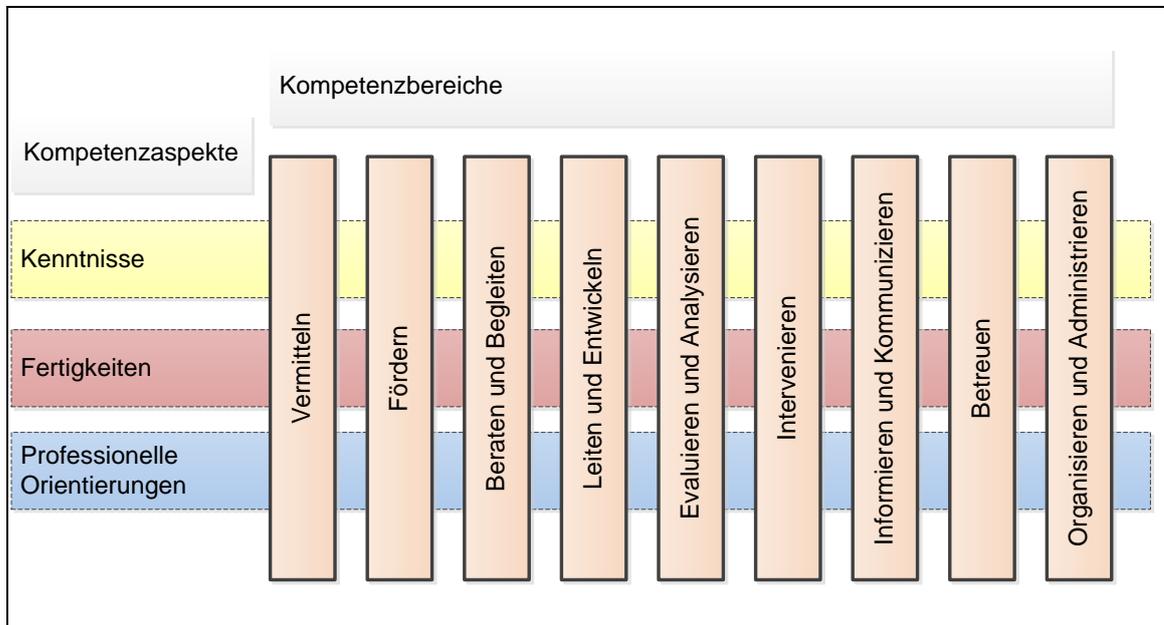


Abbildung 5: Kompetenzen der Lehrpersonen

In diesem Sinne sollen den Lehrpersonen Wege der Entwicklung nicht einfach vorgezeichnet werden – vielmehr sollen Schulleitende zusammen mit den Lehrpersonen über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten nachdenken und diesbezüglich Ziele vereinbaren.

Für die Übernahme von Zusatz- und Spezialfunktionen spielt für die genannten Berufsgruppen insbesondere die **Selbstmanagement-Kompetenz** eine entscheidende Rolle. Dies ist die fortwährende und konsequente, aber auch kreative Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgestaltung, welche jede Person für sich entwickeln muss. Sei dies im Kontext der Erfüllung aktueller Arbeitsaufgaben als auch für die längerfristige Gestaltung der eigenen beruflichen Entwicklung. Zu dieser Selbsterkenntnis gelangt jede Person durch Reflexion, wo und wie sie in ihrem (Arbeits)Leben steht.

Die Auseinandersetzung und bewusste Übernahme der Selbstmanagement-Kompetenz können durchaus auch von den Schulleiterinnen und Schulleitern an die Lehrpersonen herangetragen werden. Vorderhand liegt es an den genannten Berufsgruppen selbst, sich aufgrund der vielfachen Mehrbelastung in den 38 Schulwochen die Zeit gezielt auch in der unterrichtsfreien Zeit für die eigene Weiterentwicklung zu reservieren – damit sie nicht nur «vorankommen», sondern ihre **gesetzten Ziele mit klarer Prioritätensetzung erreichen und dadurch ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, ihr Wohlbefinden und ihre Balance fördern und langfristig erhalten können**. Dieses Vorgehen bietet Raum, das Anspruchsvolle zu benennen, und fordert auf, weiterzukommen und sich weiterzuentwickeln, damit nicht das Zögerliche im Vordergrund steht, sondern die Sicht nach vorne aktiv gestaltbar bleibt.²²

²²Kaiser, 2018.

Die nachfolgende Abbildung 6 verdeutlicht ein **mögliches Vorgehen zur Bestimmung von Zusatz- und Spezialfunktionen**. Darin aufgeführt sind die an den gemeindlichen Schulen vorhandenen Kategorien von Zusatz- und Spezialfunktionen, die in einer Analyse vom Amt für gemeindliche Schulen erfragt wurden. Das dargestellte Flussdiagramm zeigt folgende Voraussetzungen²³ auf, die zur Bestimmung von Zusatz- und Spezialfunktionen leitend sein können:

- Voraussetzungen aus der Perspektive der Institution Schule**
- Erfolgt bei der Ausübung dieser Funktion eine Beschäftigung mit einem spezialisiertem Aufgabenfeld?
 - Ergibt sich daraus ein Mehrwert für die Schule?
 - Ist eine Kontinuität im Aufgabenfeld gewährleistet bzw. kann diese Funktion über einen längeren Zeitraum ausgeführt werden?

- Voraussetzungen aus der Perspektive des Lehrberufs**
- Besteht bei der Ausübung dieser Funktion ein Bezug zur Lehrtätigkeit, welche die ausführende Person im Rahmen ihrer Anstellung einnimmt?
 - Gibt es durch die Ausübung dieser Funktion eine innere Differenzierung des Lehrberufs?
 - Erfordert die Ausübung einer Funktion eine Zusatzqualifizierung?
 - Ermöglicht die Ausübung dieser Funktion eine qualifizierte berufliche Mobilität, in der diese Funktion unabhängig von gemeindlichen Regelungen in anderen Kantonen der Schweiz übernommen werden kann?

Mit einer zusätzlichen Qualifizierung können Lehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik beispielsweise durch den Erwerb eines schweizweit anerkannten Diploms eine Weiterentwicklung in ihrer beruflichen Tätigkeit erreichen, die auch der **beruflichen Mobilität** förderlich sein kann, wie z. B. ein «CAS Medien und Informatik» oder ein «CAS Integrierte Begabungs- und Begabtenförderung». Das bedeutet, dass diese Berufsgruppen durch ihre Weiterqualifizierung auch in anderen Kantonen dieselben Aufgaben wahrnehmen könnten. Dies kann ein möglicher Attraktivitätsfaktor für die Weiterqualifizierung und damit für die Übernahme von bestimmten Zusatz- und Spezialfunktionen sein.

²³In Anlehnung an Abächerli & Leutwyler, 2018.

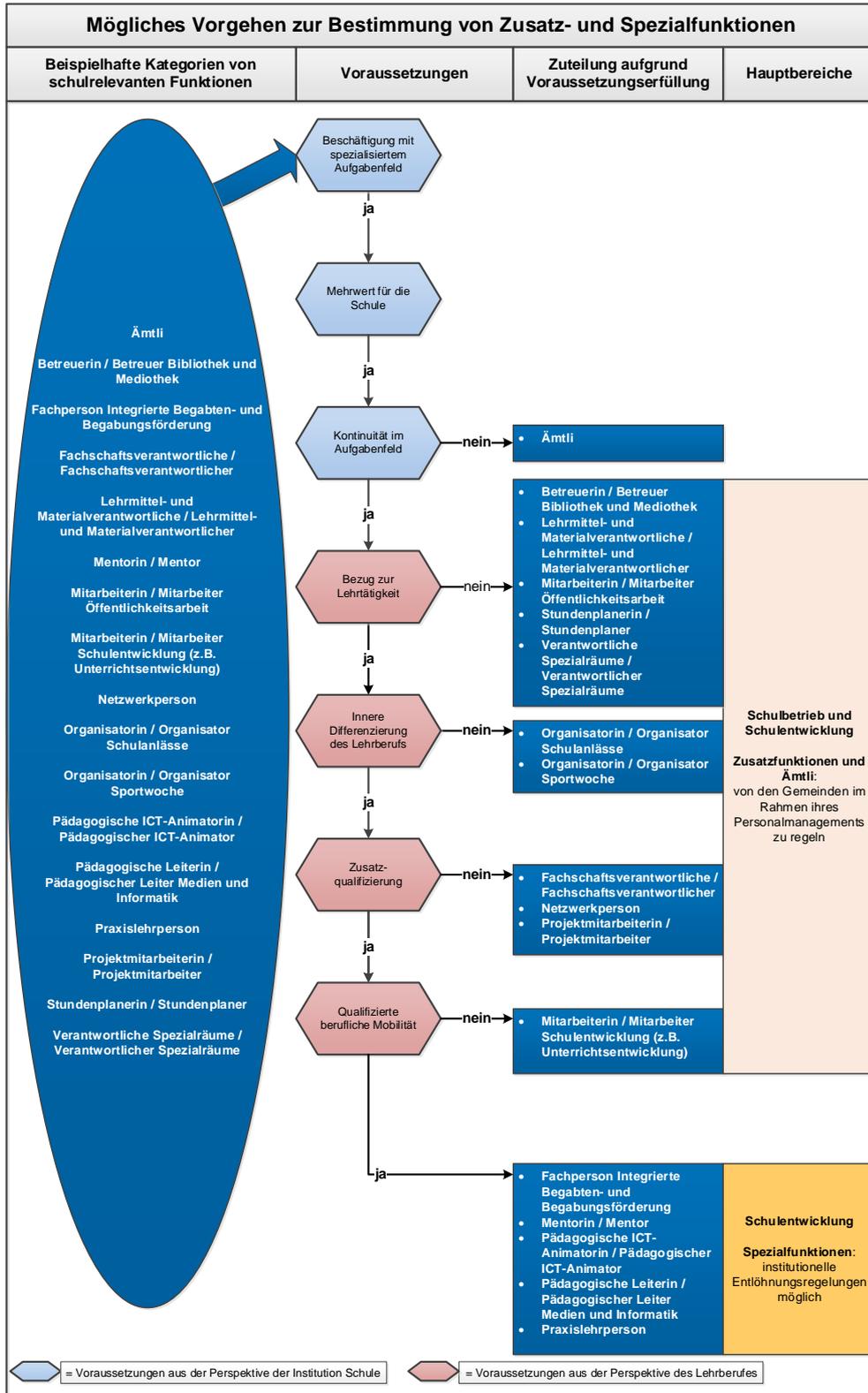


Abbildung 6: Mögliches Vorgehen zur Bestimmung von Zusatz- und Spezialfunktionen

4. Changemanagement und die Chance von Veränderungen

4.1. Vom Berufsauftrag zur Berufskultur

Die Einführung der aktualisierten Berufsaufträge für Lehrpersonen, für Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie für Fachpersonen der Logopädie und Psychomotorik erfordert von den Schulleitungen eine sorgfältig durchdachte und langfristig orientierte Einführung. Bei der Umsetzung der Berufsaufträge in eine vertiefende und dialogische Berufskultur sind die unterschiedlichen **Rollen und Erwartungen** der involvierten Personen zu berücksichtigen, was untenstehende Abbildung 7 aufzeigt.

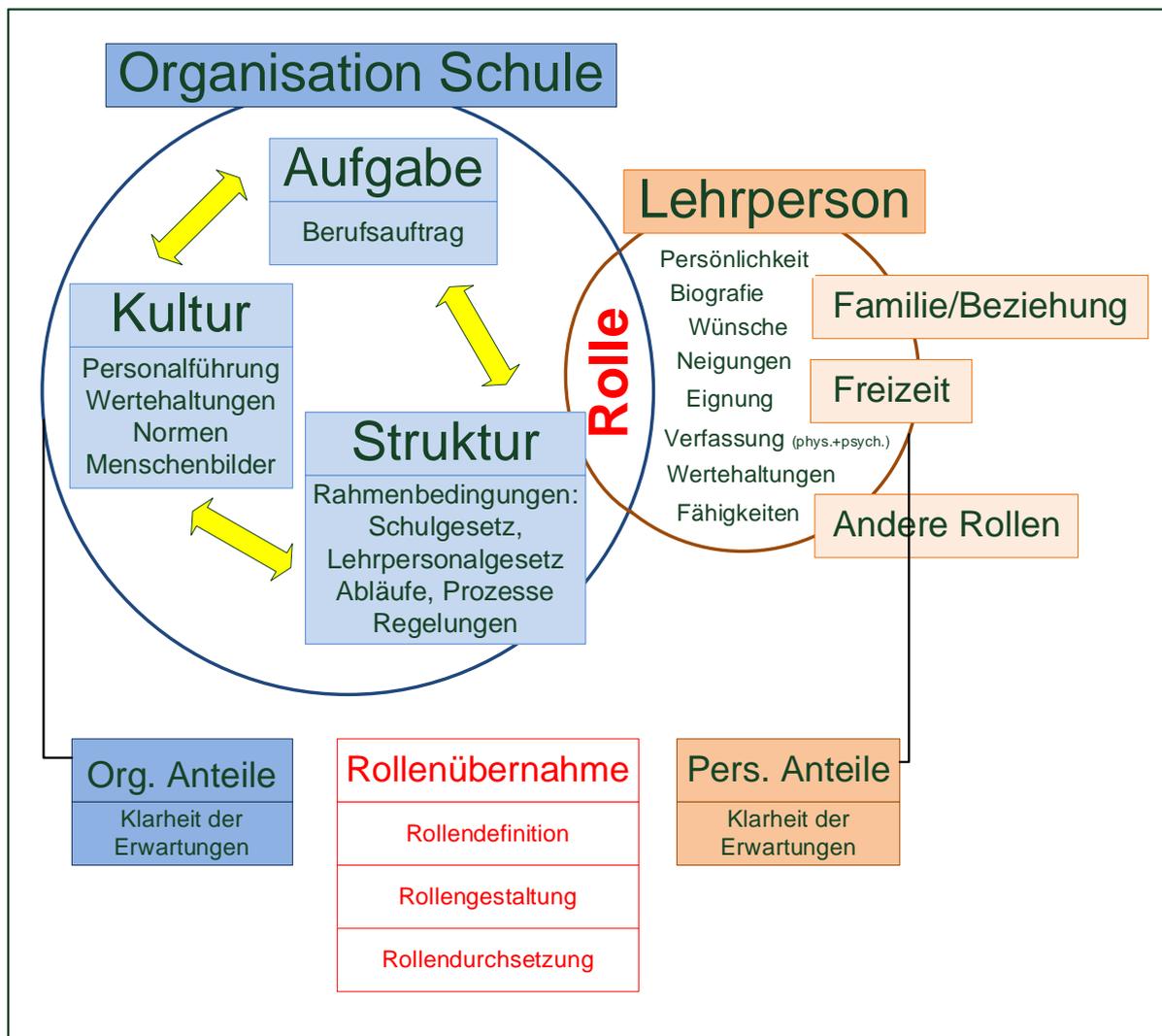


Abbildung 7: Rollenübernahme und Erwartungen in Bezug auf die Berufsaufträge

Die bewusste Klärung der **erwarteten Rollenübernahme** durch die verschiedenen Berufsgruppen bei der Umsetzung des eigenen Berufsauftrags gehört zur Etablierung der Berufskultur.

Dabei können folgende Fragen wegweisend sein:

Rollen-
definition

Welche Botschaft beinhaltet der Berufsauftrag grundsätzlich?

Welche Tätigkeitsbereiche gehören dazu?

Wie sind die aktuellen und künftigen Rahmenbedingungen für die zeitliche Ausgestaltung?

Rollen-
gestaltung

Welchen Handlungs- und Gestaltungsraum habe ich als Mitverantwortliche oder Mitverantwortlicher an der Schule?

Welche Funktion übt die Schule als Ganzes auf mich aus?

Wie entsteht die Balance zwischen Mit- und Eigenverantwortung?

Rollen-
durchsetzung

Wie setze ich meinen Berufsauftrag um?

Welche Aufgaben haben die Schulleitenden als meine Vorgesetzten?

Welche Ziele wollen und müssen wir gemeinsam erreichen?

Dazu geben die untenstehenden Ausführungen Hinweise, die zu einem gemeinsamen Verständnis bei der Umsetzung der Berufsaufträge beitragen:

Aufgabe der Schulleitungen

Geführt werden die Lehrpersonen, Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik von den Schulleitungen. In ihrem Zuständigkeitsbereich sind sie als Führungspersonen für die Beurteilung und Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulqualität ebenso verantwortlich wie für die dialogische Gestaltung der Arbeitszeit, die auf Überbelastungen in der Auftragserfüllung Rücksicht nimmt. Sie beurteilen die Auftragserfüllung der ihnen zugeteilten Lehrpersonen, Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik.²⁴

Zentral ist dabei die beidseitig selbstkritische **Eigen- und Mitverantwortung der Führungspersonen und der Mitarbeitenden im Umgang mit ihrer und der gemeinsam zu gestaltenden Arbeitszeit.**

Grundsatz für die Umsetzung der Berufsaufträge in eine Berufskultur

Für die Umsetzung der aktualisierten Berufsaufträge gilt folgender Grundsatz:

«Wir leisten qualitativ gute Arbeit innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen – und zwar so, dass wir gesund, fit und zufrieden bleiben.»

Die drei Aspekte «Qualität», «Rahmenbedingungen» sowie «Gesundheit und Zufriedenheit» sind die Eckwerte für die Umsetzung der Berufsaufträge in eine Berufskultur, was Abbildung 8 sowie die anschliessenden Thesen aus möglicher Sicht einer Lehrperson verdeutlichen.

Der **Animationsfilm «Berufsauftrag – mit Begeisterung im Einsatz für die Schule»**²⁵ zeigt dies in pointierter Form auf und ermöglicht den anschliessenden Dialog im Team.

²⁴ § 63 Abs. 5 Schulgesetzes vom 27. September 1990 (BGS 412.11).

²⁵ Siehe www.zg.ch/berufsauftrag

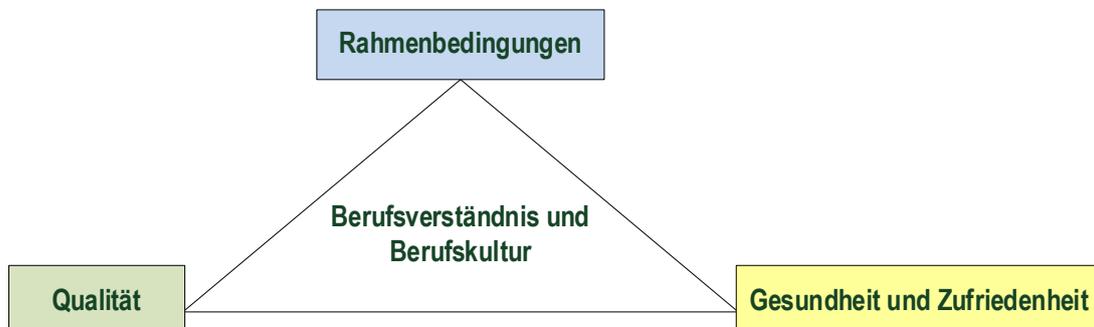


Abbildung 8: Eckwerte für die Umsetzung der Berufsaufträge

These zur
Qualität

Ich als Lehrperson erfülle meinen Berufsauftrag auf qualitativ gutem Niveau und orientiere mich am Qualitätsverständnis der Zuger Schulen^{26, 27}.

These zur
Gesundheit und
Zufriedenheit

Eine Ausgewogenheit der zeitlichen Arbeitsverpflichtungen gemäss Lehrpersonalgesetz zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer muss individuell in Eigenverantwortung und kollektiv in Mitverantwortung erfolgen. Es liegt an mir als Lehrperson, meine Arbeit im Rahmen der mir zur Verfügung stehenden Zeit so zu gestalten, dass ich bei der Ausführung meines Berufsauftrags einen Belastungsausgleich erreiche. Die durch den Arbeitgeber festgelegten Arbeitszeiten ausserhalb der Unterrichtszeit dienen in erster Linie als Unterstützung, um eine ausgewogene Arbeitsbelastung zu erzielen.

These zu den
Rahmen-
bedingungen

Mein Berufsauftrag als Lehrperson umfasst gemäss Schulgesetz und Lehrpersonalgesetz nebst meiner Unterrichtstätigkeit (inkl. Vor- und Nachbereitung und pädagogische Dokumentation) auch meinen Einsatz zur Förderung der Schulkultur sowie mein Mitwirken im vereinbarten Bereich der Schulführung. Meine kontinuierliche Weiterbildung basiert auf meiner persönlichen Entwicklungslandkarte sowie auf meiner Teilnahme am kollektiven Weiterbildungsangebot der Schule. Insgesamt steht mir eine Nettoarbeitszeit von 1932 Stunden pro Jahr zur Verfügung.

²⁶ Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen», Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2. Auflage 2011.

²⁷ Referenzrahmen Schulqualität. Zweite, nach Einführung des kompetenzorientierten Unterrichts gemäss Lehrplan 21 überarbeitete Auflage, Mai 2019. <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/amt-fur-gemeindliche-schulen/inhalte-ags/externe-schulevaluation/inhalte-externe-schulevaluation/3-zyklus-2020-2025>

4.2. Einbezug der Beteiligten bei der Einführung und Umsetzung

Der Veränderungsprozess, der mit der Einführung der aktualisierten Berufsaufträge einhergeht, kann umso schneller und effektiver umgesetzt werden, je mehr die betroffenen Personen die Veränderung als notwendig erachten und tatkräftig unterstützen. Unabhängig davon, ob der Veränderungsprozess top-down, bottom-up oder in einem Mix gestaltet wird, ist wichtig, dass die Schulleitung zugleich Initiatorin, treibende Kraft und aufmerksam Zuhörende ist. Für den Erfolg ist essenziell, dass die Lehrpersonen und alle weiteren an der Schule Beteiligten die **Veränderungsnotwendigkeit anerkennen**. Eine geplante Steuerung und vielseitig thematisierte Durchsetzung befördert den Prozess. Die Berufsaufträge – wie diese im **Animationsfilm «Berufsauftrag – mit Begeisterung im Einsatz für die Schule»**²⁸ gezeigt werden – und die zur Erreichung des Zielzustands benötigte Strategie geben den Betroffenen eine klare Orientierung und machen sie zu Beteiligten. Somit kann sichergestellt werden, dass gemeinsam auf das richtige Ziel hingearbeitet wird. **Erfolgsfaktoren** sind:

Commitment und Vorbildrolle	Die Lehrpersonen, Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik werden von ihren Schulleitenden unterstützt und die Veränderung wird durch die Schulleitung vorgelebt.
Aktivierung	Die genannten Berufsgruppen werden bei der Einführung ihrer Berufsaufträge frühzeitig aktiv eingebunden.
Verstehen verändert	Das Verständnis seitens der am Prozess der Einführung beteiligten Personen für die Notwendigkeit der Veränderung ist vorhanden.
Klarheit	Die Berufsaufträge sind kommuniziert.
Commitment der Basis	Die Lehrpersonen, Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik tragen die neue Ausrichtung der Berufsaufträge überzeugt mit.

Die Gestaltung des Veränderungsprozess kann z. B. mittels **Rückkopplungsschleifen in der Kommunikation** geschehen, in den die genannten Berufsgruppen in den Prozess der Einführung der Berufsaufträge aktiv eingebunden werden. Dabei wird kontinuierlich erhoben, wie weit der geplante Prozess bereits umgesetzt worden ist und wo aus Sicht der Mitarbeitenden weiterer Handlungsbedarf besteht.²⁹ Dabei ist zu beachten, dass strukturelle Veränderungen relativ rasch implementiert werden können. Anders ist es bei Veränderungen der Kultur, da diese wesentlich mehr Zeit in Anspruch nehmen.

²⁸ Siehe www.zg.ch/berufsauftrag .

²⁹ Niedermeyer & Postall, 2013.

Der Erfolg der Einführung der Berufsaufträge wird entscheidend davon abhängig sein, dass die Veränderungsprozesse von allen an der Schule Beteiligten im Wesentlichen akzeptiert und idealerweise mitgestaltet werden. Dabei ist es wichtig, die **verschiedenen Perspektiven der involvierten Personen** zu berücksichtigen, was in Abbildung 9 beispielhaft dargestellt ist.

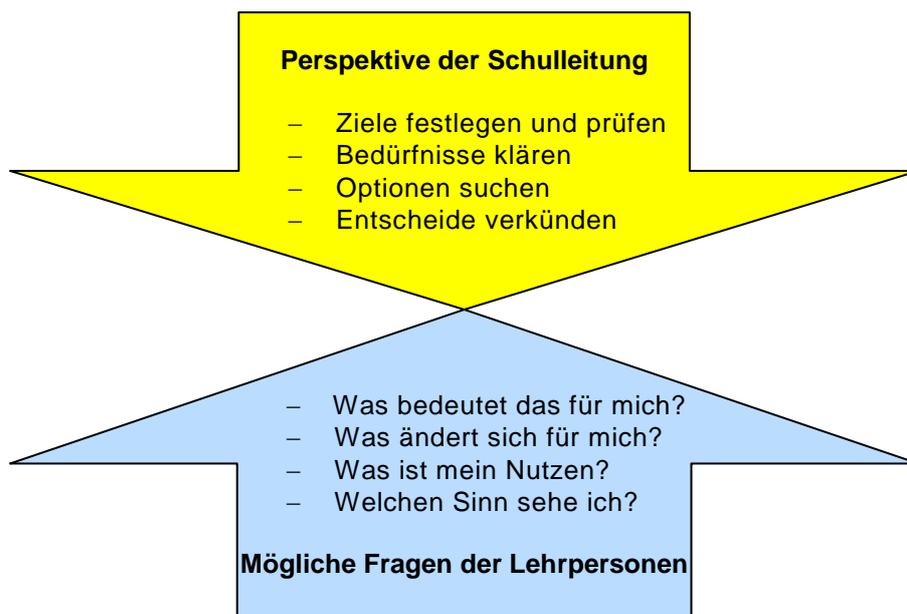


Abbildung 9: Die Perspektive bestimmt den Inhalt.

Das Commitment der Mitarbeitenden gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen. Ein Commitment³⁰ entsteht vorrangig durch folgende drei Aspekte:

- **Vertrauen schaffen**
- **Wertschätzung vermitteln**
- **An der Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten**

Auf diese Aspekte haben die Schulleitungen wesentlichen Einfluss. Sie müssen daher nicht nur sicherstellen, dass die Lehrpersonen, Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik **verstehen**, weshalb die Berufsaufträge verändert wurden. Im Besonderen sollten sie bemüht sein, dass die an der Einführung beteiligten Personen auch verstehen können, was sich damit für sie selbst und in ihrer täglichen Arbeit **verändern** wird. Im Weiteren ist es die Aufgabe der Schulleitungen, ihre Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass es wesentliche Vorteile hat, den Berufsauftrag, wie in diesem Dokument beschrieben, als Grundlage für das Berufsverständnis zu nutzen und den darin festgehaltenen Ansprüchen gerecht zu werden. Voraussetzung ist, dass die Schulleitungen selbst die Weiterentwicklung der Berufsaufträge als Chance wahrnehmen und eine differenzierte Vorstellung von den zu erwartenden Veränderungen haben.³¹

³⁰Hess, 2019.

³¹Hofer & Thonet, 2018.

4.3. Organisationsentwicklung als Teil der Schulentwicklung

Jede Veränderung zieht einen Lernprozess mit sich, der nur ausserhalb der eigenen Komfortzone stattfinden kann. Die Schulleitenden können ihre Lehrpersonen, ihre Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie ihre Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik bei der Umsetzung der Berufsaufträge kompetent in die Lernzone begleiten, indem ein sicherer und strukturierter Rahmen gesetzt wird. Dabei steht im Zuge von Veränderungsprozessen die abgestimmte und zielgerichtete Kommunikation im Zentrum der Führung.

Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess bei der Einführung der Berufsaufträge können sein³²:

Sinn und
Bedeutung

Sinn und Bedeutung erzeugen: Menschen sind bereit, tiefgreifende Veränderungen mitzutragen, wenn sie deren Sinn erkennen.

Perspektiven-
Einbezug
und Konsens

Die relevanten Perspektiven einbinden und verbindlichen Konsens schaffen: Zentral sind die Einbindung von Personen mit Fachwissen, Personen mit Entscheidungsbefugnissen, Personen mit hoher Akzeptanz sowie ortskundige Mitarbeitende, die präzise und alltagsnah die Sichtweise aus der Betriebspraxis einfliessen lassen.

Ressourcen und
Lösungen

Auf Ressourcen und Lösungen fokussieren: Führungskräfte können durch ihre Fragen und Kommentare den Scheinwerfer auf vorhandene Ressourcen und bereits geleistete Beiträge rücken.

Tun

Das Neue tun: Führungskräfte können einen Rahmen schaffen, in dem neue Anwendungen ausprobiert und Erfahrungen gesammelt werden können. Durch das unmittelbare Erleben können Mitarbeitende erkennen, welche Chancen und Risiken neue Prozesse und Anwendungen für sich und die eigene Organisation bieten.

Iteratives
Vorgehen

Iteratives Vorgehen – Wahrnehmen, Reflektieren, Anpassen, Handeln: In regelmässigen Abständen werden aus relevanten Perspektiven die Erfahrungen reflektiert.

³²Kiel, V. (2019).

Bei der Einführung der Berufsaufträge durch die Schulleitenden können die Lehrpersonen, die Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik **in verschiedenen Prozessschritten beteiligt werden**. Wichtig ist dabei, dass die genannten Berufsgruppen **aktiv am Veränderungsprozess teilhaben können**, da dadurch der Sinn und Zweck der Neuerungen für die betroffenen Personen einsichtig sind und darum von ihnen bejaht werden können. Damit werden sie von Betroffenen zu Beteiligten.

Die Veränderungen, welche die Aktualisierung der Berufsaufträge mit sich bringen, bedeuten für die genannten Berufsgruppen mehr als eine einfache Umstellung. Es braucht Zeit, bis sie mit der gelebten Schulkultur zusammenstimmen und integriert worden sind.³³ **Es ist die Zeit und die Identifikation der Beteiligten mit den Neuerungen, die erst den Wandel ermöglichen.** In Abbildung 10 sind mögliche Beispiele dargestellt. Der Grad der Veränderung steigt dabei mit dem Grad der Beteiligung.



Abbildung 10: Beteiligung an Organisationsprozessen als Chance für die Veränderung

³³ Glasl, Kalcher & Piber, 2008.

- Bewusstsein** Zu Beginn der Einführung gilt es, bei den genannten Berufsgruppen das Bewusstsein über die inhaltlichen Anforderungen und allgemeinen Rahmenbedingungen der Berufsaufträge zu wecken. Dazu dienen die kantonalen Kommunikationsmittel, die auf der Webseite des Amts für gemeindliche Schulen unter www.zg.ch/berufsauftrag ab 3. November 2020 zur Verfügung stehen (vgl. Kapitel 5.1.).
- Verständnis** Das Schaffen von Verständnis als psychosozialer Veränderungsprozess gehört zu einem sehr wesentlichen Teil im gesamten Veränderungsprozess. Die genannten Berufsgruppen sollen bei diesem Prozess von ihren Schulleitenden unterstützt werden, dass sie
- alte Überzeugungen loslassen können,
 - neue Überzeugungen aufbauen,
 - Konflikte im Dialog klären und lösen,
 - dem Umgewöhnen Zeit lassen können,
 - Motive, Einstellungen und Erwartungen zu den Berufsaufträgen verändern und den neuen Gegebenheiten entsprechend verändert begegnen können.³⁴
- Unterstützung** Die Berufsaufträge sollen von den Schulleitenden an internen Weiterbildungen (z. B. SchiLW) thematisiert werden. Dabei wird den genannten Berufsgruppen die Möglichkeit gegeben, in angeleiteten Gesprächssequenzen miteinander die eigenen und fremden Erwartungen zu reflektieren, die durch die Berufsaufträge an sie gestellt werden.
- Beteiligung** Die Umsetzung der Berufsaufträge muss praktisch implementiert werden. Diese besteht aus verschiedenen unterstützenden Verankerungsmassnahmen wie beispielsweise einem Auftrag zum Erfahrungsaustausch in Unterrichtsteams anhand von konkreten Fragestellungen.
- Verpflichtung** Die Umsetzung der Berufsaufträge in eine Berufskultur erfordert von den Schulleitenden das Schaffen und Überprüfen von schulinternen Regelungen, beispielsweise bei den Präsenzzeiten ausserhalb der Unterrichtszeit. Dies dient der Orientierung und Transparenz im gesamten Schulteam.

³⁴ Glasl, Kalcher & Piber, 2008.

5. Kommunikation der Berufsaufträge

5.1. Kantonale Kommunikationsmittel

Für die Einführung und Umsetzung der Berufsaufträge für Lehrpersonen, für Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie für Fachpersonen der Logopädie und Psychomotorik stehen den Schulleitungen verschiedene kantonale Kommunikationsmittel zur Verfügung. Für die **Etablierung des Verständnisses der Berufskultur** dienen die in Abbildung 11 beschriebenen Kommunikationsmittel.

Kommunikationsmittel	Ziele
Webseite als Hauptkommunikationslinie	Die Webseite des Amts für gemeindliche Schulen informiert unter www.zg.ch/berufsauftrag über die Berufsaufträge und das Berufsverständnis für Lehrpersonen, für Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie für Fachpersonen der Logopädie und Psychomotorik im Kanton Zug und steht allen Interessierten zur Verfügung.
Informationsflyer	Im Informationsflyer sind in pointierter Form die Inhalte der Aktualisierung der Berufsaufträge sowie die Rahmenbedingungen für die jährliche Arbeitszeit dargestellt. Er verweist auf die kantonale Webseite mit den Informationen, den Unterlagen und dem Animationsfilm.
Animationsfilm	Der Animationsfilm dient zur einfachen Darstellung und Erklärung der Berufsaufträge und des Berufsverständnisses für Lehrpersonen, für Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie für Fachpersonen der Logopädie und Psychomotorik im Kanton Zug. Der Zuger Sprecher Dominik Widmer www.dominikwidmer.ch erklärt die Inhalte der einzelnen Filmsequenzen anschaulich.
Handreichung für Schulleitungen	Die Handreichung «Berufsauftrag Lehrpersonen und Fachpersonen» unterstützt Schulleitungen bei der operativen Umsetzung.

Abbildung 11: Kantonale Kommunikationsmittel

5.2. Kommunikationsauftrag

Wie in der Einleitung erläutert, steht bei der Einführung der Berufsaufträge eine äusserst wichtige Botschaft im Zentrum.

Lehrpersonen, Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik haben für die Konsolidierung ihres Berufsverständnisses und ihrer Berufskultur innerhalb der jährlichen Nettoarbeitszeit von 1932 Stunden einen hohen Gestaltungsraum im Rahmen ihrer Berufsaufträge. Diesen können sie in Mit- und Eigenverantwortung nutzen.

Dies ist die Voraussetzung für die Weiterentwicklung der bestehenden Berufskultur der Lehrpersonen, der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie der Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik bei der Ausführung ihres Berufsauftrags. Bei der Aktualisierung der Berufsaufträge und der Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die Arbeitszeit steht nicht die Quantität an Neuerungen und Regelungen im Vordergrund.

Vieles – Geplantes und Ungeplantes – muss nicht nur in den 38 Schulwochen stattfinden, sondern kann auch während der Arbeitszeit ausserhalb der Unterrichtszeit inklusive der Schulferien stattfinden. Diesen Gestaltungsraum gilt es seitens aller an der Schule Beteiligten zu nutzen.

Die Schulleitungen als Führungspersonen wie auch die Lehrpersonen, die Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik tragen die selbstkritische Eigenverantwortung im Umgang mit ihrer und der gemeinsam zu gestaltenden Arbeitszeiten. Dazu gehört die **dialogische Gestaltung** der Arbeitszeiten, die auf Überbelastungen in der Auftragserfüllung Rücksicht nimmt – und damit die Gesundheit und Zufriedenheit aller im Fokus hat.

Inhalt	Der Berufsauftrag der Lehrpersonen, der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie der Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik bleibt inhaltlich gemäss § 47 Abs. 2 des Schulgesetzes³⁵ unverändert.
Jährliche Nettoarbeitszeit	Den Lehrpersonen, den Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie den Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik steht für die Erfüllung ihrer Berufsaufträge eine jährliche Nettoarbeitszeit von netto 1932h zur Verfügung.
Gestaltungsraum	Die Schulleitungen, Lehrpersonen, Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik verfügen innerhalb der jährlichen Nettoarbeitszeit über einen weiterhin hohen Gestaltungsraum im Rahmen ihrer Berufsaufträge zur steten Weiterentwicklung ihrer Berufskultur.

Abbildung 12: Kernbotschaften für die Einführung und Umsetzung der Berufsaufträge

³⁵ § 47 Abs. 2 des Schulgesetzes vom 27. September 1990 (BGS 412.11).

Literaturverzeichnis

Abächerli, A. & Leutwyler, B. (2018). Kriterien zur Funktionsdifferenzierung in Schulen: Postulate und Kandidaten. Beiträge zur Lehrerbildung.

Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (Hrsg.) (2008). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse (2. Auflage). Bern: Haupt.

Graf, A. (2008). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: Thom, N. & Zaugg, R.J. (Hrsg.). Moderne Personalentwicklung, Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern (3. aktualisierte Auflage) (S. 267-280). Wiesbaden: Gabler Fachverlag.

Herzog, S., Leutwyler, B., Abächerli, A. & Arslan, E. (2010). Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen. Das Konzept. In Herzog, S. & Leutwyler, B. (Hrsg.). Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen. Notwendigkeit, Konzept und Implikationen eines biografisch orientierten Personalentwicklungsinstruments (S. 31-60). Bern: Haupt Verlag.

Herzog, S. & Riesen, M. (2010). Zwischen Biografie und Organisation: Die Entwicklungslandkarte im Personalmanagement. In Herzog, S. & Leutwyler, B. (Hrsg.). Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen. Notwendigkeit, Konzept und Implikationen eines biografisch orientierten Personalentwicklungsinstruments (S. 77-90). Bern: Haupt Verlag.

Hess, T. (2019). Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen. Wiesbaden: Springer.

Hofer, S. & Thonet, C. (2018). Der agile Kulturwandel. 33. Lösungen für Veränderung in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kaiser, E. & Ziegler, M. (2017). Arbeitsplatz Schule. Bericht zur Analyse des IST-Standes. Unveröffentlichter Projektbericht, Direktion für Bildung und Kultur, Zug.

Kaiser, E. (2018): Empfehlungen für eine Systematisierung von schulrelevanten Funktionen und Spezialfunktionen an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug. Wissenschaftsbasierte Seminararbeit im Rahmen des CAS Leadership Basic, eingereicht am Institut für Angewandte Psychologie, IAP, Departement Angewandte Psychologie der ZHAW. Unveröffentlicht.

Kiel, V. (2019). Führen in Zeiten des Wandels: In: Lippmann E., Pfister A., Jörg U. (Hrsg.). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Band II (5. Auflage) (S. 809-884). Berlin: Springer.

Nidermeyer, R. & Postall, N.G. (2013). Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements. 1. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware.

Orientierungshilfe für die gemeindlichen Schulen zur Umsetzung der integrativen Förderung, Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2013.

Rahmenkonzept «Gute Schulen – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen», Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2. Auflage 2011.

Referenzrahmen Schulqualität. Zweite, nach Einführung des kompetenzorientierten Unterrichts gemäss Lehrplan 21 überarbeitete Auflage, Mai 2019. <https://www.zg.ch/behoerden/direktion-fur-bildung-und-kultur/amt-fur-gemeindliche-schulen/inhalte-ags/externe-schulevaluation/inhalte-externe-schulevaluation/3-zyklus-2020-2025>

Richtlinien Besondere Förderung, Sonderpädagogische Angebote der gemeindlichen Schulen, Direktion für Bildung und Kultur, Kanton Zug 2. Auflage 2016.

Bildungsratsbeschluss und Rechtserlasse

Bildungsratsbeschluss vom 6. Mai 2020: Kommunikationsplanung für die Einführung der aktualisierten Berufsaufträge für die Lehrpersonen, die Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie für die Fachpersonen für Logopädie und Psychomotorik.

Gesetzes über das Arbeitsverhältnis des Staatspersonals (Personalgesetz) vom 1. September 1994 (BGS 154.21).

Gesetzes über das Dienstverhältnis und die Besoldung der Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen (Lehrpersonalgesetz) vom 21. Oktober 1976 (BGS 412.31).

Schulgesetz vom 27. September 1990 (BGS 412.11).

Verordnung über die Arbeitszeit (Arbeitszeitverordnung) vom 4. Oktober 2011 (BGS 154.214).

© 2020
Kanton Zug – Direktion für Bildung und Kultur
Amt für gemeindliche Schulen
Artherstrasse 25, 6300 Zug
www.zg.ch/unterricht