



# PERSONALFÜHRUNG

Leitbild und Leitfaden der Schulen Kirchberg

Überarbeitung v4

- 
- Vom Schulrat Kirchberg erlassen am 23.01.2018
  - Anwendung seit 1. Januar 2018

# Inhalt

## TEIL 1 - LEITBILD

|                                                                           |          |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. DAS PERSONALLEITBILD</b>                                            | <b>5</b> |
| 1.1. Visionen                                                             | 5        |
| 1.2. Führungsstil                                                         | 5        |
| 1.3. Unterstützung und Förderung                                          | 5        |
| 1.4. Dienstweg                                                            | 6        |
| <b>2. LEITSÄTZE</b>                                                       | <b>6</b> |
| <b>3. PERSONALSELEKTION</b>                                               | <b>6</b> |
| 3.1. Lehrpersonen                                                         | 6        |
| 3.1.1. Auswahl                                                            | 6        |
| 3.1.2. Anstellung                                                         | 7        |
| 3.1.3. Berufseinführung                                                   | 7        |
| 3.1.3.1. Mentorat                                                         | 7        |
| 3.2. Weitere Personalgruppen                                              | 7        |
| 3.2.1. Auswahl                                                            | 7        |
| 3.2.2. Anstellung                                                         | 7        |
| 3.2.3. Berufseinführung                                                   | 7        |
| <b>4. PERSONALBEURTEILUNG</b>                                             | <b>7</b> |
| <b>5. PERSONALERHALTUNG</b>                                               | <b>7</b> |
| <b>6. PERSONAL- UND TEAMENTWICKLUNG/KOMPETENZMANAGEMENT</b>               | <b>8</b> |
| 6.1. Grundsätze für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen           | 8        |
| 6.1.1. Angebote auf der individuellen Ebene                               | 8        |
| 6.1.2. Angebote auf Ebene Schuleinheiten                                  | 9        |
| 6.1.3. Berufliche Entwicklung im Kontext der Schulentwicklung             | 9        |
| 6.2. Grundsätze für die Aus- und Weiterbildung der übrigen Mitarbeitenden | 9        |

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7. STELLVERTRETUNGEN</b>                                      | <b>9</b>  |
| 7.1. Stellvertretungen                                           | 9         |
| <b><u>TEIL 2 - LEITFADEN</u></b>                                 |           |
| <b>8. EINFÜHRUNG</b>                                             | <b>10</b> |
| <b>9. PERSONALPLANUNG - QUANTITATIVE UND QUALITATIVE ASPEKTE</b> | <b>10</b> |
| 9.1. Stellenbeschreibung                                         | 11        |
| 9.2. Anforderungsprofil                                          | 11        |
| 9.3. Lohngestaltung                                              | 11        |
| <b>10. PERSONALBESCHAFFUNG</b>                                   | <b>11</b> |
| 10.1. Interne und/oder externe Suche                             | 11        |
| 10.2. Ausschreibungen                                            | 11        |
| 10.3. Inserat                                                    | 11        |
| <b>11. PERSONALSELEKTION</b>                                     | <b>11</b> |
| 11.1. Vorselektion                                               | 12        |
| 11.2. Bewerbungsgespräch                                         | 12        |
| 11.3. Referenzen einholen                                        | 12        |
| 11.4. Auswahl der Mitarbeitenden                                 | 12        |
| 11.5. Ausstellen des Anstellungsentscheids                       | 12        |
| <b>12. PERSONALFÜHRUNG</b>                                       | <b>13</b> |
| 12.1. Personaleinführung                                         | 13        |
| 12.1.1. Administration                                           | 13        |
| 12.1.2. Sozialisation                                            | 13        |
| 12.1.3. Pädagogik                                                | 13        |
| 12.1.4. Mentorat                                                 | 13        |
| 12.2. Personalerhaltung                                          | 13        |
| 12.3. Personalentwicklung                                        | 14        |

|            |                                                                                |           |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 12.3.1.    | Personalentwicklung umfasst:                                                   | 14        |
| 12.3.1.1.  | Perspektive Lehrpersonen/Mitarbeitende                                         | 14        |
| 12.3.1.2.  | Perspektive Team                                                               | 14        |
| 12.3.1.3.  | Perspektive Organisation                                                       | 14        |
| 12.3.2.    | Umsetzung der Personalentwicklung                                              | 14        |
| 12.4.      | Personalarbeit                                                                 | 15        |
| 12.5.      | Anerkennung                                                                    | 16        |
| <b>13.</b> | <b>PERSONALFREISETZUNG</b>                                                     | <b>16</b> |
| 13.1.      | Kündigung                                                                      | 16        |
| 13.1.1.    | Allgemeine rechtliche Aspekte von Kündigungen                                  | 16        |
| 13.1.2.    | Arten des Personalaustritts / Auflösung des Arbeitsverhältnisses               | 16        |
| 13.1.3.    | Ordentliche Kündigung                                                          | 17        |
| 13.1.4.    | Fristlose Kündigung                                                            | 17        |
| 13.1.5.    | Freistellung                                                                   | 17        |
| 13.1.6.    | Ordentliche Kündigung aus „betrieblichen oder wirtschaftlichen Gründen“        | 17        |
| 13.1.7.    | Ordentliche Kündigung aufgrund von „Mängeln in der Leistung oder im Verhalten“ | 18        |
| 13.1.8.    | Änderungskündigung                                                             | 18        |
| 13.2.      | Rechtsmittelverfahren bei einer Auflösung der Anstellung                       | 18        |
| 13.3.      | Auswahl der zu kündenden Person                                                | 18        |
| 13.3.1.    | Personenorientierte Kriterien                                                  | 18        |
| 13.3.2.    | Institutionsorientierte Kriterien                                              | 19        |
| 13.4.      | Planung und Durchführung einer Kündigung                                       | 19        |
| 13.5.      | Zeugnisse                                                                      | 19        |
| 13.5.1.    | Arbeitsbestätigung                                                             | 20        |
| 13.5.2.    | Arbeitszeugnis                                                                 | 20        |
| 13.5.3.    | Zwischenzeugnis                                                                | 20        |
| 13.6.      | Austrittsgespräch                                                              | 20        |

# Teil 1 - Leitbild

## Personalpolitik

Die Schulen Kirchberg legen Wert auf professionell geleitete und leistungsorientierte Schulen.

### 1. Das Personalleitbild

Mit dem Personalleitbild soll sichergestellt werden, dass die Schulen Kirchberg dank einer zielgerichteten und zweckmässigen Führungsorganisation sowie der Mitwirkung aller Mitarbeitenden bei der Schulentwicklung ihre Ziele von hoher Qualität erreichen, sich systematisch weiterentwickeln, und dass alle Beteiligten die Schule als herausfordernden und gesunden Arbeitsplatz erleben.

#### 1.1. Visionen

Führungspersonen haben Visionen, die sowohl das Pädagogische als auch den Bereich der Personalführung abdecken. Sie sind geeignet, der Schule ein eigenständiges Profil zu geben. Visionen werden erst wirksam, wenn anhand klarer Zielvorstellungen, die so weit als möglich im Rahmen der Schulentwicklung erarbeitet werden, konkrete Massnahmen ausgelöst werden, welche das Profil der Schule prägen, wodurch die Schule allmählich eine eigene Kultur erhält.

#### 1.2. Führungsstil

Unsere Personalpolitik beruht auf einem differenzierten Führungsverständnis, das auf der Entwicklung eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses aufbaut.

Wie und wann werden die Lehrpersonen bei der Entscheidungsfindung beigezogen?

Wir ordnen alle zu treffenden Entscheidungen in einer Schule einer **Zone der Akzeptanz** (die Lehrpersonen sind vom Problem nicht direkt betroffen; die Voraussetzungen für die Problemlösung durch die Lehrpersonen sind nicht gegeben; ihnen ist es recht, wenn sie damit nicht belastet werden) und einer **Zone der Sensibilität** (die Lehrpersonen sind durch das Problem persönlich betroffen; sie sind sachlich auch in der Lage, am Problemlösungsprozess mitzuwirken und wollen Einfluss nehmen) zu.

Je stärker nun ein in einer Schule anstehendes Problem in die Zone der Sensibilität fällt, desto wichtiger ist es, die Lehrpersonen im Entscheidungsprozess in geeigneter Form mitwirken zu lassen. Es gibt Situationen, in denen ein Einbezug aufgrund von Zeitverhältnissen oder fehlendem Konsens nicht möglich ist.

Aus «Innovationen, Schulentwicklung und Qualitätsmanagement», Referat von Professor Dr. Dr. h.c. Rolf Dubs Universität St. Gallen – 19. August 2004

#### 1.3. Unterstützung und Förderung

Wir haben hohe Erwartungen an alle Mitarbeitenden und tragen aufgrund unserer Visionen immer wieder neue Herausforderungen an sie heran ohne sie zeitlich und sachlich zu überfordern, wobei mit gezielten Weiterbildungsmöglichkeiten den sachlichen Überforderungen zugekommen werden kann. Laufende Herausforderungen mit neuen Ideen helfen der Schule, innovativ zu bleiben.

Dazu trägt die Unterstützung, welche die Lehrpersonen erfahren, in einem hohen Mass bei. In erster Linie sind dies Hilfestellungen, welche die Lehrpersonen als persönliche Förderung (Weiterbildung, gezielte Hilfe bei Problemen und Schwierigkeiten) erhalten.

Ein wesentlicher Faktor unserer Personalpolitik ist eine aufbauende und ehrliche Feedbackkultur. Führungspersonen sollen gute Leistungen anerkennen sowie Schwachstellen und Mängeln bewusst wahrnehmen und unterstützend korrigieren. Damit tragen sie wesentlich zu einer positiven Schulkultur bei. Ein transparenter Umgang mit den eigenen Wertvorstellungen, die vorgelebt werden, macht sie für die Mitarbeitenden berechenbar.

Durch das stete Engagement für die Lehrperson und die Schule als Ganzes tragen Führungspersonen zur Schaffung guter Arbeitsbedingungen für alle Schulseitigen bei.

#### **1.4. Dienstweg**

Der offizielle Dienstweg läuft über die Schulleitungen. Sie sind die Ansprechpersonen der Mitarbeitenden. So sind sie auch immer informiert über Anfragen/Anträge der Lehrpersonen. Um in der Verwaltung, in den schulrätlichen Ressorts oder im Schulrat Entscheidungen treffen zu können, wird in der Regel Rücksprache mit den entsprechenden Schulleitungen genommen.

Auch wenn es um Personalthemen/Probleme geht, ist die Schulleitung erste Ansprechperson. Werden die Themen/Fragen nicht oder unbefriedigend behandelt oder beantwortet, steht dem Personal selbstverständlich der Gang an die nächst höhere Instanz, dem Schulpräsidium, zu. Dies aber erst, wenn die Schulleitung mit dem Thema konfrontiert wurde.

## **2. Leitsätze**

Alle Mitarbeitenden tragen zur Qualität der Schulen Kirchberg bei. Ein entscheidender Einfluss geht von den Lehrpersonen aus. Qualifizierte Lehrpersonen und Mitarbeitende, sowie eine gut funktionierende Zusammenarbeit innerhalb der Schulen Kirchberg sind von zentraler Bedeutung.

**Qualifizierte, engagierte und vor allem motivierte Mitarbeitende sind der Erfolgsfaktor einer Schule (Kap. 3).**

**Im Rahmen der Berufseinstiegsphase übernehmen wir besondere Verantwortung für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger (Kap. 4).**

**Es werden mit allen Mitarbeitenden mindestens einmal jährlich Mitarbeitergespräche mit Beurteilung durchgeführt.**

**Die Förderung und Erhaltung der Lehrpersonen und der weiteren Mitarbeitenden ist ein zentrales Anliegen der Schulleitungen und der Verantwortlichen der Schulen Kirchberg (Kap. 5).**

**Die Qualität der Schulen Kirchberg im Allgemeinen und des Unterrichts im Speziellen wird durch gut ausgebildete Lehrpersonen erhöht. Die Weiterbildung erfolgt gezielt. Sie beinhaltet gemeinsame schulhausinterne sowie persönliche Weiterbildung (Kap. 6).**

**Die Kompetenzzuteilung innerhalb unserer Organisation ist klar und transparent.**

## **3. Personalselektion**

Qualifizierte, engagierte und vor allem motivierte Mitarbeitende sind der Erfolgsfaktor einer Schule.

### **3.1. Lehrpersonen**

#### **3.1.1. Auswahl**

Wir wählen unser Personal sorgfältig und zielgerichtet aus. Die Vielfalt der Mitarbeitenden wird in der Qualität der Schulen Kirchberg sichtbar.

Die Schulen Kirchberg legen aufgrund ihrer Bedürfnisse das Anforderungsprofil für eine neu zu besetzende Stelle fest.

Grundsätzlich werden für alle Bereiche des Unterrichts ausgebildete Lehrpersonen eingesetzt. Personen ohne entsprechende Berechtigung werden befristet angestellt. Mitarbeitende ohne entsprechende Qualifikation werden verpflichtet, diese innerhalb einer festgelegten Frist zu erlangen.

### **3.1.2. Anstellung**

Die Anstellung erfolgt gemäss [der Verordnung zum Personalrecht der Volksschul-Lehrpersonen vom 23. Dezember 2014; sGS 213.14, Abgekürzt VPVL](#).

### **3.1.3. Berufseinführung**

Im Rahmen der Berufseinstiegsphase übernehmen wir besondere Verantwortung für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger ([Weisungen zur Berufseinführung der Volksschul-Lehrpersonen vom 20. April 2016](#)).

Für die Berufseinführung und Entwicklung neuer Lehrpersonen verfügen die Schulen Kirchberg über:

#### **3.1.3.1. Mentorat**

Das Mentorat dauert für Berufseinsteigende und Wiedereinsteigende ein Jahr.

Der Mentor oder die Mentorin hat den Auftrag, Berufseinsteigende zu beraten und zu fördern. Das Mentorat ist Teil der Lehrerbildung und ist obligatorisch für Lehrpersonen mit einem definierten Mindestpensum ([siehe Berufsauftrag Handreichung 6.2.4 Berufseinführung](#)). Ziel des Mentorats ist die Anleitung zur Selbstreflexion. Reflexives Unterrichten soll junge oder wieder einsteigende Lehrpersonen in die Lage versetzen, ihre Situation aus möglichst vielen Perspektiven wahrnehmen zu können.

Die formative Qualifikation dient der Beratung und Förderung, die summative Qualifikation entscheidet über Anstellungsverhältnis und Laufbahnplanung. Die beiden Bereiche sind klar voneinander getrennt, in dem die Mentorin oder der Mentor für die formative, die Schulleitung für die summative Qualifikation zuständig ist.

Zwischen Mentorin resp. Mentor und der neuen Lehrperson soll ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, in dem offene Gespräche möglich sind, welche die Professionalisierung der neuen Lehrperson unterstützt. Die Mentorin oder der Mentor unterliegt der Schweigepflicht nach aussen, auch gegenüber der Schulleitung.

## **3.2. Weitere Personalgruppen**

### **3.2.1. Auswahl**

Aufgrund der Bedürfnisse wird das Anforderungsprofil für eine neu zu besetzende Stelle festgelegt.

Grundsätzlich werden für die Besetzung von Stellen fachlich qualifizierte Personen eingesetzt.

### **3.2.2. Anstellung**

Die Anstellung erfolgt gemäss dem [Personalgesetz vom 25. Januar 2011; sGS 143.1, Abgekürzt PersG](#).

Personen im Hausdienst und in der Verwaltung werden – mit einzelnen durch die Schulbehörde beschlossenen Ausnahmen – gemäss dem Dienst- und Besoldungsreglement der Gemeinde Kirchberg angestellt.

### **3.2.3. Berufseinführung**

Die Berufseinführung wird je nach Aufgabe durch die entsprechenden Vorgesetzten vorgenommen. In Ausnahmefällen können weitere Fachpersonen beigezogen werden.

## **4. Personalbeurteilung**

Es werden mit allen Mitarbeitenden mindestens einmal jährlich Mitarbeitergespräche mit Beurteilung durchgeführt. <sup>1</sup>*Diese richten sich nach den Vorgaben, die in den Richtlinien der Schulen Kirchberg zur Beurteilung und Förderung (B+F) beschrieben sind.*

## **5. Personalerhaltung**

Die Förderung und Erhaltung der Lehrpersonen und der übrigen Mitarbeitenden ist ein zentrales Anliegen der Schulen Kirchberg.

---

<sup>1</sup> Diese Richtlinien müssen noch erstellt werden, sie existieren noch nicht

Dieses Anliegen wird verfolgt, indem wir

- den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringen
- Führungspotenziale erkennen und fördern
- den Mitarbeitenden Perspektiven sowie interessante Aufgabenbereiche bieten
- bei Bedarf schulinterne Stellenwechsel ermöglichen
- die Weiterbildung der Mitarbeitenden unterstützen

## **6. Personal- und Teamentwicklung/Kompetenzmanagement**

Die Qualität der Schule im Allgemeinen und des Unterrichts im Speziellen wird durch gut ausgebildete Lehrpersonen erhöht. Die gezielte Weiterbildung ist für alle Mitarbeitenden wesentlich. Sie beinhaltet gemeinsame schulhausinterne sowie persönliche Weiterbildung.

Für die berufliche Entwicklung der Lehrpersonen verfügt die Schule über verschiedene Angebote auf der individuellen Ebene und der Schulebene (Erarbeitung aufgrund der Bedürfnisse in den Schuleinheiten unter der Verantwortung der Schulleitungen).

### **6.1. Grundsätze für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen**

Die finanzielle Beteiligung an Aus- und Weiterbildungen wird aufgrund der Kurskostenbeteiligung nicht kantonaler Kurse oder der Vorgaben der kantonalen Kurse geregelt.

- Es ist uns ein Anliegen, dass alle Lehrpersonen ihre Qualifikationen ausbauen. Daher bestehen Pflichten und Rechte im Bereich der Aus- und Weiterbildung ([Weiterbildungskonzept Volksschule, vom Erziehungsrat erlassen am 27. Juni 2012](#)).
- Die Lehrpersonen besprechen regelmässig mit der Schulleitung ihre mittel- und längerfristigen Aus- und Weiterbildungsabsichten ("persönliches Weiterbildungskonzept") im Rahmen der Mitarbeitergespräche.
- Profitieren bei Teilzeitangestellten auch andere Arbeitgeber, erwarten wir, dass sich diese dementsprechend auch an Spesen und allenfalls Unterrichtsausfall beteiligen (Kostenverteilung prozentual zur Anstellung).
- Die Weiterbildung steht im Dienst der Schule. Wir orientieren uns daher bei der Bewilligung von Kurskosten, Spesen und allfälligen Unterrichtsausfällen an den Bedürfnissen der Schule.
- Wir sind interessiert an einer Rückmeldung über die Weiterbildungen.
- Weiterbildung, auch individuell, kann obligatorisch erklärt werden, insbesondere um Lehrpersonen auf (neue) Aufgaben vorzubereiten.
- Ziel ist, den Unterricht nach Stundenplan zu erteilen. In der Regel ist also Schulausfall zu vermeiden. Ansonsten kommt der Einsatz einer Stellvertretung oder notfalls eine Verschiebung der Lektion in Frage.

#### **6.1.1. Angebote auf der individuellen Ebene**

- Qualifikationen, MAG (Feedback/Besprechung von Perspektiven; obligatorisch)
- Weiterbildung individuell oder in Gruppen (schulintern oder –extern)
- Intensivweiterbildung ([Weisungen des Erziehungsrates zur Intensivweiterbildung vom 16. Dezember 2015](#) und ev. [unbezahlte \(Teil-\) Urlaube](#))
- Intevision, Supervision, [Schulberatung](#), [Krisenintervention](#)
- Unterrichtsprojekte: Wir unterstützen Unterrichtsvorhaben durch Zuteilung von Mitteln, wenn sie im Interesse der Schule sind.
- Qualitätsentwicklung: Wir unterstützen Formen der Zusammenarbeit (wie beispielsweise Teamteaching, gegenseitige Hospitationen, klassenübergreifende Projekte, Partnerklassen).
- Teilzeitanstellungen sind möglich, wenn sie sinnvoll sind und im Interesse der Schule stehen.
- Ausserschulische Aktivitäten werden unterstützt, falls sie mit den Interessen der Schule und den organisatorischen Abläufen vereinbar sind.



### **6.1.2. Angebote auf Ebene Schuleinheiten**

- Personalentwicklung zusammen mit Schulentwicklungsaufgaben erkennen und gestalten
- Interne oder externe Weiterbildung individuell oder in Gruppen
- Weitere Aufgaben für die Schule als Ganzes (z.B. Verantwortung für Sonderaufgaben oder Ressorts, Abteilungsleitung, Berufsauftrag, Mitarbeit in Gremien der Konferenzen)

### **6.1.3. Berufliche Entwicklung im Kontext der Schulentwicklung**

Wir verfügen über Angebote, die die Lehrperson in ihrer individuellen beruflichen Entwicklung unterstützen und über solche, die auf die Entwicklung der Schule als Ganzes ausgerichtet sind. Mittelfristig ist eine systemische Verbindung zwischen individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und der Schulentwicklung (Leitbild und dessen Umsetzung, Entwicklungsplan) aufzubauen.

## **6.2. Grundsätze für die Aus- und Weiterbildung der übrigen Mitarbeitenden**

Die Grundsätze für die Aus- und Weiterbildung der Lehrpersonen gelten sinngemäss auch für das übrige Personal.

## **7. Stellvertretungen**

### **7.1. Stellvertretungen**

Stellvertretungen sind kurzfristige Einsätze, um Lehrpersonen lektionen-, tage- oder wochenweise zu vertreten (Militärdienst, Krankheit, Schwangerschafts- oder Mutterschaftsurlaube, weitere Urlaube).

Stellvertreterinnen und Stellvertreter werden gemäss der "[Lohntabelle Lehrpersonen](#)" entschädigt.

## Teil 2 - Leitfaden

### Personalführung – Leitfaden

#### 8. Einführung

Personalführung ist nicht statisch, sondern ein Prozess. Die vorgeschlagenen Instrumente sind als Grundgerüste gedacht und können, wo nichts genauer definiert ist, den spezifischen Bedürfnissen und Bedingungen der Schulen Kirchberg angepasst und dementsprechend abgeändert werden. Schulleitungen und leitende Mitarbeitende sollen ihre Erfahrungen einfließen lassen und die Instrumente weiterentwickeln.

Personalführung ist eine Aufgabe der Vorgesetzten. Personalführung soll im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung und –sicherung gesehen werden und dient der Weiterentwicklung und Erhaltung der Qualität der Institution, im Schulbereich im Speziellen der Unterrichtsqualität.

Unser Personalmarketing gliedert sich in folgende Bereiche:

- **Personalplanung** (Kap. 9)  
Als Kernziel gilt es sicherzustellen, das qualitativ, quantitativ, zeitlich und örtlich das richtige Personal zur Verfügung steht.
- **Personalbeschaffung** (Kap. 10)  
Personalsuche/ -werbung mit dem Ziel, die "richtigen" Leute zu einer Bewerbung zu bewegen.
- **Personalselektion** (Kap. 11)  
Personalauswahl mit der Absicht, aus einer Anzahl Bewerbungen die richtige Person auszusuchen
- **Personalführung** (Kap. 12)  
Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Einarbeitung, der Personalerhaltung, der Personalthonorierung sowie der Personalentwicklung
- **Personalfreisetzung** (Kap. 13)  
Massnahmen im Zusammenhang mit personellen Überkapazitäten zur Optimierung der bestehenden Ressourcen und das Erstellen von Zeugnissen und das Führen von Austrittsgesprächen

#### 9. Personalplanung - Quantitative und qualitative Aspekte

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

Diese Planung basiert auf dem kontinuierlichen Erfassen der Schülerzahlen im Einzugsgebiet der Schule sowie dem zur Verfügung stehenden Personalpool. Die Prognose der Schülerzahlentwicklung wird durch die Schulverwaltung erstellt und kontinuierlich nachgeführt.

Nebst den Schülerzahlen sind auch die Wünsche und Absichten der Mitarbeitenden für das kommende Schuljahr (Ist-Bestand) zu erfassen. Dies kann im Rahmen der MAG oder durch einen spezifischen Fragebogen erhoben werden.

Anhand dieser Abklärungen (Soll-Ist-Vergleich) kann ein Stellenplan erstellt werden. Dieser kann Auskunft geben über:

- Anzahl Stellen
- Die Funktion
- Die Stelleninhabenden
- Welche Klassen geführt werden
- Wer welche Klasse übernimmt
- Eventuelle Nachfolger oder Nachfolgerin

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.

### 9.1. Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung gibt Auskunft über Inhalt, Aufgaben, Pflichten, Kompetenzen, Unterstellung und Umfang einer Stelle.

Die Stellenbeschreibung definiert einen generellen Rahmen für die Aufgabe der Stelle; sie ist personenunabhängig und öffentlich. In der Stellenbeschreibung können zudem aus dem [Leitbild](#) abgeleitete, grundsätzliche Anforderungen formuliert werden.

### 9.2. 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 Person soll diesen möglichst gut entsprechen. Das Anforderungsprofil stellt häufig die Grundlage für eine Stellenausschreibung dar.

### 9.3. Lohngestaltung

Der Lohn der Lehrpersonen richtet sich nach dem [Gesetz über den Lohn der Volksschul-Lehrpersonen vom 16. September 2014; Sgs 213.51, Abgekürzt LLG](#) und der [Lohntabelle](#).

Der Lohn der Schulleitungen richtet sich nach den Vorgaben des Schulrates, abgestützt auf die [Empfehlung des Verbandes St.Galler Volksschulträger SGV](#).

Der Lohn der schulischen Sozialarbeiter, der Verwaltung und weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtet sich nach den Vorgaben der Gemeinde Kirchberg.

## 10. Personalbeschaffung

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

### 10.1. Interne und/oder externe Suche

Auf eine neu zu vergebende Stelle, welche ausgeschrieben wird, können sich interne Mitarbeitende ebenfalls bewerben. Durch die Vorgesetzten werden sie auf die Ausschreibung aufmerksam gemacht. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, qualifizierte Fachpersonen aus ihrem Umfeld auf offene Stellen aufmerksam zu machen.

### 10.2. Ausschreibungen

Für die Ausschreibung können folgende Kanäle genutzt werden (nicht abschliessend):

- Stellenportal Bildungsdepartement [www.schule.sg.ch](http://www.schule.sg.ch)
- Homepage der Schulen Kirchberg [www.kirchberg-schulen.ch](http://www.kirchberg-schulen.ch)
- Pädagogische Hochschulen ([PHSG](#), [PHTG](#), [PHGR](#), ...)
- [www.sozialinfo.ch](http://www.sozialinfo.ch)
- Weitere Verbände wie [VTGS](#), Berufsverbände (SHP), usw.

### 10.3. Inserat

Die Stellenausschreibung – sei es in Form eines Inserates, eines Aushangs oder eines Textes auf einer Homepage – ist durch die Schulleitung oder die übrigen Vorgesetzten zu erstellen und der personalverantwortlichen Stelle auf der Schulverwaltung zum Aushang zuzustellen.

## 11. Personalselektion

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, sind mindestens zwei Personen (Schulleitung, Präsidium, bzw. Stellvertretung) an diesem Prozess beteiligt. Eventuell kann eine Vertretung aus dem Schulrat (Ressort Personal) oder dem Kollegium einbezogen werden.

### **11.1. Vorselektion**

Alle Bewerbenden erhalten eine Eingangsbestätigung ihrer Bewerbung (Schulverwaltung). Die eingegangenen Bewerbungen werden gesichtet, auf Vollständigkeit geprüft und analysiert. Die erste Sichtung hilft einen Überblick über die Bewerbungen zu erhalten, sodass bereits klar ungeeignete Bewerbungen aussortiert werden können.

### **11.2. Bewerbungsgespräch**

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

Das persönliche Gespräch erlaubt es der Schulleitung, bzw. der Behörde 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 hier 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 (vgl. Martin Hilb, Integriertes Personalmanagement, Luchterhand Verlag).

### **11.3. Referenzen einholen**

Referenzen sind mündliche Zeugnisse und müssen wie schriftliche Zeugnisse behandelt werden. 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 des Bewerbenden eingeholt werden dürfen.

Wenn im Bewerbungsschreiben oder im Lebenslauf Referenzen angegeben werden, gilt dies als Einverständnis. Sind keine Referenzen angegeben, muss das Einverständnis schriftlich eingeholt werden (<sup>2</sup>Formular Referenzen).

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

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

### **11.4. Auswahl der Mitarbeitenden**

Der Bewerber oder die Bewerberin, welche dem Anforderungsprofil dieser Stelle am besten entspricht, wird eingestellt. Bei gleichwertigen Bewerbenden kann die Gewichtung der einzelnen Anforderungen eine präzisere Beurteilung ermöglichen. Sollte keine Person dem Anforderungsprofil entsprechen, wird die Stelle erneut ausgeschrieben. Bewerberinnen und Bewerber, welche nicht zu einem Gespräch eingeladen werden, erhalten eine schriftliche Absage. Kandidatinnen und Kandidaten, welche an Gesprächen teilgenommen haben, werden telefonisch benachrichtigt.

### **11.5. Ausstellen des Anstellungsentscheids**

Der Anstellungsentscheid wird durch die Schulverwaltung erstellt und der/dem neu eintretenden Mitarbeitenden vor Antritt der Stelle zugestellt. Er wird von der direkt vorgesetzten Stelle und dem Schulratspräsidenten unterschrieben.

---

<sup>2</sup> Dieses Formular muss noch erstellt werden, sie existieren noch nicht

## **12. Personalführung**

### **12.1. Personaleinführung**

Es ist die Aufgabe der Schulleitung oder des /der Vorgesetzten ein auf die Schule zugeschnittenes Schema zur Einführung neuer Lehrpersonen oder Mitarbeitenden 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.

Die erlebte Unterstützung ist für neu eingetretene Mitarbeitende sehr wichtig. Die leitenden Mitarbeitenden bzw. die Schulleitung sollen in der ersten Zeit kurze, informelle sowie formelle Gespräche suchen, sodass ein direkter Kontakt entstehen kann. Weitere Betreuungsaufgaben können an einzelne Mitarbeitende (Patin, bzw. Pate) oder an das Team (Jahrgangsteam, Lerngemeinschaft o.ä.) übertragen werden.

Die Einführung neuer Lehrpersonen soll einerseits die Bedürfnisse der Lehrpersonen nach Aufnahme im Kollegium, Informationen sowie Sicherheit und Aufbau von Vertrauen 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.

Eine umsichtige Personalplanung kann den Einstieg erleichtern, indem beispielsweise neu eintretende Lehrpersonen auf folgenden Ebenen gut betreut werden:

#### **12.1.1. Administration**

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

#### **12.1.2. 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.

#### **12.1.3. Pädagogik**

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

#### **12.1.4. Mentorat**

Im Kanton St. Gallen steht zudem ein Mentorat für Lehrpersonen während dem ersten Berufsjahr zur Verfügung.

### **12.2. Personalerhaltung**

Mit Massnahmen im Bereich der Personalerhaltung (siehe Kapitel 12.3 – 12.5) soll dafür gesorgt werden, eine gewisse Stabilität in der Personalführung im System Schule zu entwickeln.

Ein stabiles System verkraftet Abgänge von Lehrpersonen und kann Neuzugänge integrieren. Die Fluktuationen sollen aus diesem Grund moderat sein. Dies kann unter anderem darauf hinweisen, dass Lehrpersonen gerne an dieser Schule arbeiten.

Zufriedene Lehrpersonen, die sich wohl fühlen und geschätzt werden, setzen sich motiviert zum Wohl 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 (Honorierung) erhalten und gefördert werden. Regelmässige Umfragen bei den Mitarbeitenden zur Arbeitszufriedenheit geben Anhaltspunkte zur gezielten Verbesserung.

### **12.3. Personalentwicklung**

Personalentwicklung wird 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 Mitarbeitenden. 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 Mitarbeitenden als auch auf die Organisation.

#### **12.3.1. Personalentwicklung umfasst:**

##### **12.3.1.1. Perspektive Lehrpersonen/Mitarbeitende**

- Individuelle Weiterbildung nach Interessen und Fähigkeiten (Professionalisierung) unterstützen
- Neue Aufgaben infolge neuer Qualifikationen übernehmen
- Motivation und Zufriedenheit erhalten und entwickeln
- Bspw. Tätigkeiten wie Q-Beauftragte, Lerncoach, Englischlehrperson, SL-Stellvertretung, Stundenplaner, Informatikverantwortliche/r, etc.

##### **12.3.1.2. Perspektive Team**

- Zusammenarbeit effektiv und effizient gestalten, nutzen sowie weiterentwickeln bspw. Klausur-Tagungen, SCHILF-Tagungen, (Zeitgefässe)
- Ressourcen im Team nutzen
- Motivation und Zufriedenheit erhalten und entwickeln

##### **12.3.1.3. 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 Mitarbeitenden mit den benötigten Qualifikationen anstreben
- Vorhandene Qualifikationen koordinieren
- Mitarbeitende befähigen, aktuelle und zukünftige Anforderungen optimal auszuführen
- Organisationsziele und individuelle Ziele der Mitarbeitenden in Übereinstimmung bringen
- Motivation und Zufriedenheit der Lehrpersonen erhalten und entwickeln

#### **12.3.2. Umsetzung der Personalentwicklung**

Zur Umsetzung der Personalentwicklung besteht eine Vielfalt von Instrumenten, die Schnittstellen mit anderen Bereichen der Personalführung aufweisen.

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.

| Frühe Berufsphase                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mittlere Berufsphase                                                                                                                                                                                                                                      | Späte Berufsphase                                                                              | Zeitlich |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>along the job</b><br>(Berufsbegleitende Massnahmen)<br><br>Laufbahnplanung<br>Potenzialanalyse MA (leitende Funktion, Ressort, Chargen)                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                |          |
| <b>into the job</b><br>(Berufsvorbereitende Massnahmen)<br><br>Praktika<br>Einführung neuer MA<br>Einführung Berufseinsteigende<br>(Mentorat)                                                                                                                                       | <b>on the job</b><br>(Massnahmen am Arbeitsplatz)<br><br>Biographisch schwierige Situationen<br>Job Enlargement<br>Job Enrichement<br>Jobrotation<br>Teamarbeit<br>Unterstützende Gesprächsformen<br>MAG<br>Kompetenzbeurteilung<br>Intensivweiterbildung | <b>out of the job</b><br>(Ruhestandsvorbereitungsmassnahmen)<br><br>Pensionierungsvorbereitung |          |
| <b>near the job</b> (Massnahmen mit Nähe zum Arbeitsplatz)<br>Intervention, Peercoaching, Feedbackkultur, Lerngemeinschaft, Q-Arbeit, Q-Gruppen, Projektarbeit, SCHILF<br><br><b>off the job</b> (Massnahmen ausserhalb des Arbeitsplatzes)<br>Externe Kurse, Ausbildung, Workshops |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                | Ortlich  |

#### 12.4. Personalhonorierung

Anreizsysteme, wie sie die Wirtschaft kennt, werden für die Schulen angepasst und entwickelt. Dabei sind Komponenten wie Leistungsanteil des Lohnes oder hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten eher von geringer Bedeutung.

| Extrinsische Motivation    |                              |                      |                                                   | Intrinsische Motivation |
|----------------------------|------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|
| Materielle Anreize         |                              | Immaterielle Anreize |                                                   | Die Arbeit selbst       |
| direkt finanzielle Anreize | indirekt finanzielle Anreize | soziale Anreize      | organisatorische Anreize                          |                         |
|                            | Freiwillige Leistungen       | Anerkennung durch SL | Grösse der Schule                                 | Arbeitsinhalt           |
|                            | Intensivweiterbildung        | Kollegium            | Organisation der Schule                           | Tätigkeitsspielraum     |
|                            | Weiterbildung                | Soziale Beziehungen  | Schulstandort                                     | Arbeitsvielfalt         |
|                            |                              | Führungsstil         | Schulkultur                                       | Verantwortung           |
|                            |                              |                      | Image der Schule                                  | Weiterentwicklung       |
|                            |                              |                      | Arbeitszeiten                                     | Selbstständigkeit       |
|                            |                              |                      | Entwicklungsmöglichkeit<br>Arbeitsplatzsicherheit |                         |

Die sozialen Anreize, einige organisatorische Anreize und die intrinsische Motivation sind Elemente, die direkt im Einflussbereich der Schulleitung (Führungsverständnis) liegen und als Personalerhaltungsmassnahmen genutzt werden sollen.

Die Weiterbildung ist ein sehr wichtiger Anreiz. Weiterbildung kann ein indirekt finanzieller Anreiz, ein organisatorischer Anreiz, sowie ein intrinsischer Motivationsfaktor sein.

### **12.5. 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 ausgesprochenem Lob, über explizites Verdanken guter Leistungen, über Feiern von gelungenen Anlässen bis zur <sup>3</sup>*Überreichung eines kleinen Geschenks*. Ebenfalls ist die Treueprämie eine Anerkennung geleisteter Dienste.

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

## **13. Personalfreisetzung**

### **13.1. Kündigung**

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

#### **13.1.1. Allgemeine rechtliche Aspekte von Kündigungen**

Eine Kündigung muss den rechtlichen Vorgaben entsprechend ablaufen. Die dazu gehörenden rechtlichen Grundlagen sind in den entsprechenden Gesetzen und Verordnungen festgehalten ([Personalgesetz vom 25. Januar 2011; sGS 143.1, Abgekürzt PersG](#)).

#### **13.1.2. Arten des Personalaustritts / Auflösung des Arbeitsverhältnisses**

Es gibt diverse Arten von Personalausritten. Diese können von einem Auslaufen des Arbeitsverhältnisses infolge Pensionierung, über eine Kündigung durch eine mitarbeitende Person bis zu einer Kündigung durch die Schulbehörde reichen. Die folgende Übersicht zeigt auf, welche Arten von Personalausritten möglich sind.

---

<sup>3</sup> Wird mit der Regelung der Zuwendungen geregelt (Anhang x, muss noch erstellt werden)



| <b>Personalaustritt:</b>                                                                                                                |                                                                                                                                                       |                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| In gegenseitigem Einvernehmen                                                                                                           | Ohne Kündigung                                                                                                                                        | Mit Kündigung                                                                                                     |
|                                                                                                                                         | Ablauf befristete Stelle                                                                                                                              | Ordentliche Kündigung                                                                                             |
|                                                                                                                                         | Externe Stellvertretung sobald die vertretene Lehrperson ihre Arbeit wieder aufnimmt                                                                  | Fristlose Auflösung                                                                                               |
|                                                                                                                                         | Zum Zeitpunkt der Ausrichtung einer IV- Rente                                                                                                         | Auflösung infolge dauernder Arbeitsunfähigkeiten wegen Krankheit oder Unfall                                      |
| <b>Mitteilen des Austritts</b>                                                                                                          |                                                                                                                                                       |                                                                                                                   |
| Schriftliche Vereinbarung (Gründe müssen nicht zwingend angegeben werden, die Regionale Arbeitsvermittlung allerdings verlangt Gründe). | Rechtlich: Keine Informationen nötig<br><br>Wertschätzende Personalführung: Mündliche und/oder schriftliche Information: Dank, Kondolenzschreiben.... | Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen. Die gesetzlichen Fristen müssen von allen Parteien eingehalten werden. |

### 13.1.3. Ordentliche Kündigung

Die Kündigung des Anstellungsverhältnisses durch die Schulbehörde kann nur ausgesprochen werden, wenn einer der gesetzlich festgestellten Gründe vorliegt.

Dies ist beispielsweise:

- Aufhebung der Stelle aus organisatorischen Gründen, insbesondere aufgrund gesunkener Schülerzahlen, oder aus wirtschaftlichen Gründen.
- 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.

### 13.1.4. Fristlose Kündigung

Eine fristlose Kündigung 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.

Die fristlose Kündigung hat unverzüglich nach Kenntnis des wichtigen Grundes zu erfolgen.

### 13.1.5. Freistellung

Bei einer sofortigen Freistellung eines Mitarbeitenden (Mitarbeitende/r ist bei Lohnfortzahlung von der Arbeit freigestellt) muss die Schule (Gemeinde) die Kosten übernehmen. Die Arbeitnehmenden haben Anrecht auf Lohn, aber nicht auf Arbeit. Eine Freistellung soll nur in Ausnahmefällen erwogen werden, wenn es keine anderen Möglichkeiten gibt.

### 13.1.6. Ordentliche Kündigung aus „betrieblichen oder wirtschaftlichen Gründen“

Die Schulbehörde kann aus betrieblichen Gründen, insbesondere aufgrund gesunkener Schülerinnen und Schülerzahlen, oder aus wirtschaftlichen Gründen eine Stelle aufheben. In diesem Fall besteht Anspruch auf berufliche Beratung durch den Kanton.

Falls keine Lösung (Teilpensum, Vermittlung in eine andere Schulanlage 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.

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 Lehrperson verhindert werden.

### **13.1.7. Ordentliche Kündigung aufgrund von „Mängeln in der Leistung oder im Verhalten“**

Eine Kündigung ist die härteste Massnahme für einen Mitarbeitenden und darf für diese nicht überraschend ausgesprochen werden. Eine mitarbeitende Person hat Anrecht darauf, zu erfahren, inwiefern die Leistungen oder das Verhalten mangelhaft eingestuft werden. Die / der Mitarbeitende muss eine faire Chance erhalten, ihre Leistung und ihr Verhalten verbessern zu können, bevor eine Kündigung erwogen wird. Dazu eignet sich das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch, in dem Ziele und Massnahmen formuliert sowie die Zielüberprüfung festgelegt werden müssen.

Wenn diese im MAG vereinbarten Massnahmen nicht die gewünschten Verbesserungen zur Folge haben und die Leistungen immer wieder beanstandet werden müssen, empfiehlt es sich, zwischen der betroffenen Lehrperson und der Schulleitung eine schriftliche Vereinbarung mit einer Bewährungsfrist zu treffen. Diese soll zeitlich so bemessen sein, dass eine Verbesserung realisiert werden kann. Falls nach Ablauf der Bewährungsfrist die Leistungen oder das Verhalten nicht zufriedenstellend sind, erfolgt durch die Schulbehörde (Präsidium) eine Mahnung unter Ansetzung einer Bewährungsfrist mit einer Kündigung.

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

### **13.1.8. Änderungskündigung**

Wenn eine unbefristete Anstellung in eine befristete umgewandelt werden soll oder eine Pensienänderung ansteht, kann ein abgeänderter Anstellungsentscheid angeboten werden. Dies geschieht im gegenseitigen Einvernehmen. Kann kein gegenseitiges Einvernehmen erzielt werden, ist der ordentliche Kündigungsablauf einzuhalten.

## **13.2. Rechtsmittelverfahren bei einer Auflösung der Anstellung**

Jede Auflösung einer Anstellung muss mit einer Rechtsmittelbelehrung versehen sein. Diese zeigt den gekündigten Personen auf, welche rechtlichen Möglichkeiten bestehen, die Auflösung anzufechten.

## **13.3. Auswahl der zu kündenden Person**

Damit bei der Bestimmung der zu kündigenden Person der Vorwurf der Willkür nicht aufkommt, braucht es Rahmenbedingungen. Ein Kriterienkatalog mit Prioritäten festzulegen ist wenig sinnvoll. Gute Mitarbeitende könnten deswegen frühzeitig aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden. Es macht jedoch Sinn, Kriterien, welche einbezogen werden, vorgängig transparent zu machen.

Mögliche Kriterien sind:

### **13.3.1. Personenorientierte Kriterien**

- Leistung / Engagement
- Verhalten / Kooperation
- Befähigung
- Flexibilität
- Familiäre Situation
- Dienstalter
- Teamfähigkeit

- Engagement für die Schule als Ganzes
- .....

### 13.3.2. Institutionsorientierte Kriterien

- Stundenplantechnische Kriterien
- Aktueller Bedarf an Qualifikationen für die Schule
- Teamzusammensetzung
- .....

### 13.4. Planung und Durchführung einer Kündigung

Eine Kündigung ist die härteste Massnahme für Arbeitnehmende und bringt schwerwiegende 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.

Das Kündigungsgespräch als solches ist eine schwierige und ungewohnte Aufgabe. Ein solches stellt hohe Anforderungen an die Vorgesetzten und braucht eine spezielle Vorbereitung. Ein/e Mitarbeitende/r muss die Gelegenheit erhalten, sich mündlich oder schriftlich zur Kündigung äussern zu können. Wenn die Kündigung mündlich eröffnet wird, wird damit das rechtliche Gehör gewährt. Die leitenden Mitarbeitenden müssen sich den offenen und verdeckten Fragen der Verbleibenden stellen, damit sich diese mit dem Thema auseinandersetzen können.

Wenn eine Kündigung ansteht, ist eine offene, verständliche, nachvollziehbare Information – unter Wahrung des Persönlichkeitsschutzes der gekündigten Person - unumgänglich, um die Phase der Unruhe und Gerüchte möglichst kurz zu halten.

### 13.5. Zeugnisse

Mitarbeitende können während der Anstellungszeit jederzeit von den Vorgesetzten ein Zeugnis verlangen. Der Anspruch erlischt zehn Jahre nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. 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<br>Vollzeugnis                              | Qualifiziertes Zeugnis<br>Vollzeugnis                              |
| <b>Wann</b>                                           | Bei Abschluss des<br>Arbeitsverhältnisses                          | Bei Abschluss des<br>Arbeitsverhältnisses                          | Während des Arbeits-<br>verhältnis                                 |
| <b>Ausstellung</b>                                    | Spätestens am letz-<br>ten Arbeitstag                              | Spätestens am letz-<br>ten Arbeitstag                              | Innerhalb von 14 Ta-<br>gen                                        |
| <b>Verfassung</b>                                     | Schulleitung                                                       | Schulleitung                                                       | Schulleitung                                                       |
| <b>Besprechung /<br/>Durchführung</b>                 | Schulleitung                                                       | Schulleitung                                                       | Schulleitung                                                       |
| <b>Unterschrift (feste<br/>Anstellung &gt; 6 Mt.)</b> | Schulleitung / Präsi-<br>dium<br>Abteilungsleiter / Prä-<br>sidium | Schulleitung / Präsi-<br>dium<br>Abteilungsleiter / Prä-<br>sidium | Schulleitung / Präsi-<br>dium<br>Abteilungsleiter / Prä-<br>sidium |

Ob eine Lehrperson ein Arbeitszeugnis oder eine Arbeitsbestätigung erhält, wird in den Artikel 11 zbs 12 der Verordnung zum Personalrecht der [Volksschul-Lehrpersonen vom 23. Dezember 2014; sGS 231.14; Abgekürzt VPVL](#) geregelt.

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.

### **13.5.1. 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.

### **13.5.2. Arbeitszeugnis**

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

Das Arbeitszeugnis belegt den praktischen, beruflichen Werdegang und die erworbenen beruflichen Erfahrungen und Fähigkeiten während der gesamten Anstellung. Als Grundlage zum Abfassen des Arbeitszeugnisses dienen die 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 zur Folge hat, dass die Vollständigkeit nicht erfüllt ist. 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. In der Praxis gibt es keine einheitliche Abmachung bezüglich dem Codieren von Arbeitszeugnissen (Verwendung von typisierten Formulierungen).

Die Mitarbeitenden sollen 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.

Falls die Mitarbeitenden mit dem Arbeitszeugnis nicht einverstanden sind, kann eine Rechtsmittelbelehrung (siehe Rechtsmittelverfahren bei einer Auflösung der Anstellung) auf einem separaten Blatt beigelegt werden. Arbeitszeugnisse können bei der Personalrekurskommission angefochten werden.

### **13.5.3. Zwischenzeugnis**

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

## **13.6. Austrittsgespräch**

Austritte von Mitarbeitenden in der Verwaltung oder im Hausdienst sind normalerweise nicht ans Schuljahr gebunden. 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 Nachfolgeregelungen im Voraus zu planen und die Termine festzulegen.

Austretende Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden
- Faktoren, welche den Kündigungsentschluss der Mitarbeitenden unterstützen und/oder beschleunigen
- Stärken und Schwächen der Schule
- Stärken und Schwächen des Arbeitsplatzes

- Verbesserungspotential

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

Eine weitere Möglichkeit, ein Austrittsgespräch auf Diskussionsbasis zu führen, besteht im Arbeiten mit einem Set von Fragekarten (vgl. Martin Hilb, Integriertes Personalmanagement).

Normalerweise findet ein Austrittsgespräch statt. Es soll Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden, indem zum Abschluss einer gemeinsamen Arbeitsperiode die vorgesetzte Person Interesse an den Erkenntnissen und Schlüssen der austretenden Person zeigt und ihr dabei für die geleistete Arbeit dankt.

Die Schulen Kirchberg können von diesen Erkenntnissen profitieren. Es liegt in der Verantwortung der Vorgesetzten, ob diese Erkenntnisse oder Vorschläge der austretenden Mitarbeitenden aufgenommen und umgesetzt werden.