

## **Personalmanagement und Arbeitsbedingungen an den Mittelschulen im Kanton Zürich**

**Studie im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamts der  
Bildungsdirektion des Kantons Zürich**

Dr. rer. oec. Adrian Ritz  
Dr. rer. pol. Adrian Blum

Kompetenzzentrum für Public Management  
Universität Bern  
Schanzeneckstrasse 1, PF 8375  
CH-3001 Bern

Telefon ++41 (0) 31 631 53 11  
Telefax ++41 (0) 31 631 53 17  
Email [adrian.ritz@kpm.unibe.ch](mailto:adrian.ritz@kpm.unibe.ch)  
Website [www.kpm.unibe.ch](http://www.kpm.unibe.ch)

AG für Personal- und Marktforschung  
Langmauerweg 12  
Postfach  
CH-3000 Bern 7

Telefon ++41 (0) 31 318 86 06  
Telefax ++41 (0) 31 318 86 07

Website [www.empiricon.ch](http://www.empiricon.ch)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT .....</b>	<b>3</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
1.1 Aufbau des Berichts .....	4
1.2 Ausgangslage.....	4
1.3 Verfasser und Berichtszeitraum .....	5
1.4 Zielsetzungen und Aussagekraft der Studie .....	5
1.5 Methodik.....	5
<b>2 GRUNDMODELL DES PERSONALMANAGEMENTS AN SCHULEN.....</b>	<b>6</b>
<b>3 ANALYSE DER PERSONALFUNKTIONEN .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Personalrekrutierung .....</b>	<b>8</b>
3.1.1 Status Kanton Zürich .....	8
3.1.2 Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers.....	9
3.1.3 Analyse und Gestaltungsempfehlungen .....	10
3.1.3.1 Analyse .....	10
3.1.3.2 Gestaltungsempfehlungen .....	13
<b>3.2 Beurteilung und Entlohnung.....</b>	<b>15</b>
3.2.1 Status Kanton Zürich .....	15
3.2.2 Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers.....	16
3.2.3 Analyse und Gestaltungsempfehlungen .....	17
3.2.3.1 Analyse .....	17
3.2.3.2 Gestaltungsempfehlungen .....	20
<b>3.3 Personalentwicklung .....</b>	<b>25</b>
3.3.1 Status Kanton Zürich .....	26
3.3.2 Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers.....	26
3.3.3 Analyse und Gestaltungsempfehlungen .....	29
3.3.3.1 Analyse .....	29
3.3.3.2 Gestaltungsempfehlungen .....	30
<b>3.4 Arbeitsbedingungen .....</b>	<b>33</b>
3.4.1 Status Kanton Zürich .....	33
3.4.2 Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers.....	34
3.4.3 Analyse und Gestaltungsempfehlungen .....	35
3.4.3.1 Analyse .....	35
3.4.3.2 Gestaltungsempfehlungen .....	36
<b>4 GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN UND ENTWICKLUNGSLINIEN .....</b>	<b>39</b>
<b>DOKUMENTEN- UND LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>42</b>

## **Vorwort**

Im November 2005 wurde das Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt der Bildungsdirektion des Kantons Zürich beauftragt, die vorliegende Studie zum Personalmanagement und den Arbeitsbedingungen an den Mittelschulen des Kantons Zürich zu erstellen. Der vorliegende Bericht enthält die Ergebnisse dieser Arbeit.

Die Studie basiert auf einer umfassenden Dokumentenanalyse, mehreren Interviews mit dem Auftraggebender sowie mit Vertretenden der Schulleiterkonferenz der Mittelschulen (Zürich), der Lehrpersonenkonferenz Mittelschulen, des Mittelschullehrerverbands Zürich, der Präsidentenkonferenz der Schulkommission Mittelschulen (Zürich) sowie des Höheren Lehramts Mittelschulen der Universität Zürich.

Wir bedanken uns bei allen Kontaktpersonen für die Mitwirkung im Rahmen dieser Berichterstellung und die dafür zur Verfügung gestellte Zeit.

Bern, im April 2006

Adrian Ritz und Adrian Blum

# 1 Einleitung

## 1.1 Aufbau des Berichts

Das *erste Kapitel* geht auf die Ausgangslage, die Zielsetzungen und die Methodik der Studie näher ein. *Kapitel zwei* stellt ein konzeptionelles Modell des Personalmanagements an Schulen vor, das dieser Analyse als Denkschema zugrunde liegt. Hier werden die für die Studie relevanten Personalprozesse in einen Gesamtkontext gebracht. *Kapitel drei* geht auf die Analyse der einzelnen Personalprozesse Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Beurteilung und Entlohnung sowie die Arbeitsbedingungen näher ein. Jeder Prozess sowie die Arbeitsbedingungen werden in gleicher Struktur analysiert: Zuerst wird die spezifische Funktion kurz erläutert. Danach wird auf die wichtigsten Angaben aus Gesetz und Verordnung eingegangen (Status Kanton Zürich). Weiter folgen die Ergebnisse aus ausgewählten Studien (Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers) im Rahmen einer Sekundäranalyse. Die Schlüsse aus der Sekundäranalyse, den Interviews sowie die im Untersuchungsablauf gewonnenen Erkenntnisse der Verfasser fliessen jeweils abschliessend im Kapitel drei ein (Analysen und Gestaltungsempfehlungen). Mit dem *Kapitel vier* schliessen die Verfasser den Zusatzbericht ab, indem sie zentrale Handlungsempfehlungen aus den in der Studie gewonnenen Erkenntnissen ableiten.

## 1.2 Ausgangslage

Im Herbst 2005 verfasste Prof. Dr. Jürgen Oelkers eine Expertise zu den gymnasialen Mittelschulen unter Berücksichtigung der Fach- und Diplommittelschulen im Kanton Zürich (Oelkers 2006). Sie beruht primär auf der Auswertung von bereits bestehenden Evaluationen, die in der Schweiz und spezifisch im Kanton Zürich für den Gymnasialbereich vorliegen. Es handelt sich um eine Systemanalyse, die zu ausgewählten Themenbereichen konkreten Handlungsbedarf aufzeigt und mit Empfehlungen ergänzt wird. Ein anderer Untersuchungsgegenstand liegt der Studie von Prof. Dr. Hermann J. Forneck und Dr. Friederike Schriever zugrunde: Sie führten im Jahre 2000 eine Analyse der Arbeitszeit und Arbeitsbelastung durch (Forneck/Schriever 2000). Dabei handelte es sich um eine empirische Untersuchung, bei der Lehrkräfte im Kanton Zürich während neun Wochen ihre Arbeitstätigkeiten protokollierten.

In den beiden Studien werden die zentralen Aspekte des Personalmanagements, also Ablauf und Qualität der Prozesse Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Beurteilung und Entlohnung sowie die Arbeitsbedingungen in unterschiedlicher Form und Tiefe erwähnt, aber nicht als eigenständiges Thema behandelt. Der vorliegende Zusatzbericht soll im Auftrag der Bildungsdirektion des Kantons Zürich diese Aspekte aufgreifen und punktuell ergänzen. Der Bericht befasst sich ausschliesslich mit diesen Funktionen, ausgerichtet auf die Schulkommissionen, Schulleitungen und Lehrkräfte der Gymnasien im Kanton Zürich. Weitere personalwirtschaftliche Funktionen wie etwa Personalmarketing, Personalcontrolling oder Personalfreistellung, zusätzliche Zielpersonen (z. B. Auszubildende) oder entsprechende Prozesse in anderen Kantonen werden in diesem Zusammenhang nicht untersucht.

### 1.3 Verfasser und Berichtszeitraum

Der Bericht wurde in der Zeitspanne Februar/März 2006 von Dr. Adrian Ritz (Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern) und Dr. Adrian Blum (empiricon AG, Bern) in Kooperation verfasst.

### 1.4 Zielsetzungen und Aussagekraft der Studie

In der Zusatzanalyse werden die Personalprozesse Rekrutierung, Personalentwicklung (inkl. Aus- und Weiterbildung), Personalbeurteilung und Entlohnung sowie ausgewählte Arbeitsbedingungen wie Anreizgestaltung, Berufsauftrag und Berufsbild untersucht. Untersuchungssubjekte sind primär die gymnasialen Lehrkräfte und Schulleitungen. Die Zusatzanalyse versucht aufgrund einer Dokumentenanalyse (empirische Studien, Dokumente wie Verordnungen) und Interviews ausgewählte Stärken und Schwächen im Personalmanagement der Lehrkräfte und Schulleitungen aufzuzeigen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Es handelt sich nicht um eine Analyse, welche die entsprechenden Themen des Personalmanagements umfassend und vertieft behandelt. Der Bericht analysiert spezifische personalwirtschaftliche Funktionen auf der Basis des vom Auftraggeber vergebenen Auftrags. Insofern ist die Aussagekraft aus einer verallgemeinernden Sicht beschränkt. Zu diesem Zweck müssten eindeutig weitere Untersuchungsmethoden (z. B. repräsentative Befragung der Lehrkräfte) und Auswertungsformen angewendet werden, welche bei diesem Projekt nicht zur Verfügung standen. Ebenso hebt die Analyse keinen Anspruch auf Repräsentativität der Ergebnisse auf alle gymnasialen Lehrkräfte und Schulleitungen im Kanton Zürich. Das Ziel dieser Analyse besteht darin, auf Basis einer Sekundäranalyse, Interviews mit ausgewählten Personengruppen und den Erfahrungen der Verfasser einzelne, als wichtig eingestufte Schwerpunkte für Verbesserungsmassnahmen zu erkennen und aufzuzeigen.

### 1.5 Methodik

Der vorliegende Bericht basiert primär auf einer Dokumentenanalyse der eingangs erwähnten Expertise von Prof. Dr. Jürgen Oelkers, der Studie von Prof. Dr. Hermann J. Forneck und Dr. Friedericke Schriever sowie der Mittelschul- und Berufsbildungsverordnung (MBVO). Die in der aktuellen Literatur vorhandenen Ansätze zum Personalmanagement in Schulen (vgl. Dubs 2005, Seitz/Capaul 2005 und Thom/Ritz/Steiner 2005) wurden ebenfalls eingehend gesichtet.

Ergänzend zur Sekundäranalyse führten die Verfasser leitfadengestützte Interviews mit folgenden Personen(gruppen):

- Vier Personen aus der Schulleiterkonferenz der Mittelschulen (Zürich).
- Zwei Personen der Lehrpersonenkonferenz Mittelschulen und zwei Personen vom Mittelschullehrerverband Zürich.
- Zwei Personen vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt der Bildungsdirektion des Kantons Zürich.
- Eine Person aus der Präsidentenkonferenz der Schulkommission Mittelschulen (Zürich).
- Eine Person aus dem höheren Lehramt Mittelschulen der Universität Zürich.

Die interviewten Personen wurden vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt der Bildungsdirektion des Kantons Zürich ausgewählt. Die Verfasser führten die Gespräche in drei Fällen als Gruppeninterviews, in zwei Fällen wurden Einzelpersonen interviewt. Ein schriftlicher Gesprächsleitfaden bildete die Basis der Interviews. Sämtliche Interviews wurden auf Tonband aufgenommen und in Form eines zusammenfassenden Protokolls transkribiert. Die Teilnahme am Interview war freiwillig. Den Interviewten wurde Anonymität in der Datenerfassung und -auswertung zugesichert. Die Ergebnisse der Interviews werden deshalb so aufbereitet, dass Rückschlüsse auf Einzelpersonen nicht möglich sind.

## **2 Grundmodell des Personalmanagements an Schulen**

Im diesem Kapitel wird kurz das Grundverständnis der Verfasser zum Personalmanagement beschrieben (vgl. Thom/Ritz 2006: 3 ff.). Es dient als Grundlage der in diesem Bericht beschriebenen Personalfunktionen. Das Personalmanagement gestaltet gezielt und umfassend die gesamte Arbeitsdauer einer Lehrperson und ihren jeweils spezifischen Bedürfnissen und Anforderungen an die Institution Schule als vorbildlichen Arbeitgeber. Hierfür tragen nicht nur der „Staat“, also der Kanton oder die Gemeinde die Verantwortung, sondern im besonderen Masse die Mitglieder der Schulkommission und der Schulleitung. Lehrkräfte erbringen keine Höchstleistung aufgrund ihres Arbeitsvertrags und des darin geregelten Gehalts, sondern vielmehr aufgrund ihrer konstruktiven Arbeitszufriedenheit in Bezug auf ihren Arbeitsplatz, ihre Vorgesetzten und Kollegen, wegen vorhandener Partizipationsmöglichkeiten und Handlungsfreiräumen sowie aufgrund des Abwechslungsreichtums ihrer Arbeit. Politik und staatliche Bildungsadministration tragen primär die Verantwortung, das Bildungswesen eines Kantons zukunftsfähig auszurichten und langfristig die politisch gewollten und fachlich wirkungsvollsten Bildungsleistungen aufzubauen bzw. zu gewährleisten. Hierzu gehört die bewusste Motivations-, Qualitäts- und Leistungserhaltung bei den Lehrpersonen als Zielgruppe eines modernen Human Resource Managements (vgl. OECD 1997 und Thom et al. 1999: 29 ff.).

Abbildung 1 stellt dieses Verständnis von Personalführung exemplarisch dar. Die Lehrperson wird während der ganzen Anstellungsdauer und in den unterschiedlichen Prozessabschnitten bestmöglich durch personalwirtschaftliche Massnahmen unterstützt und begleitet.

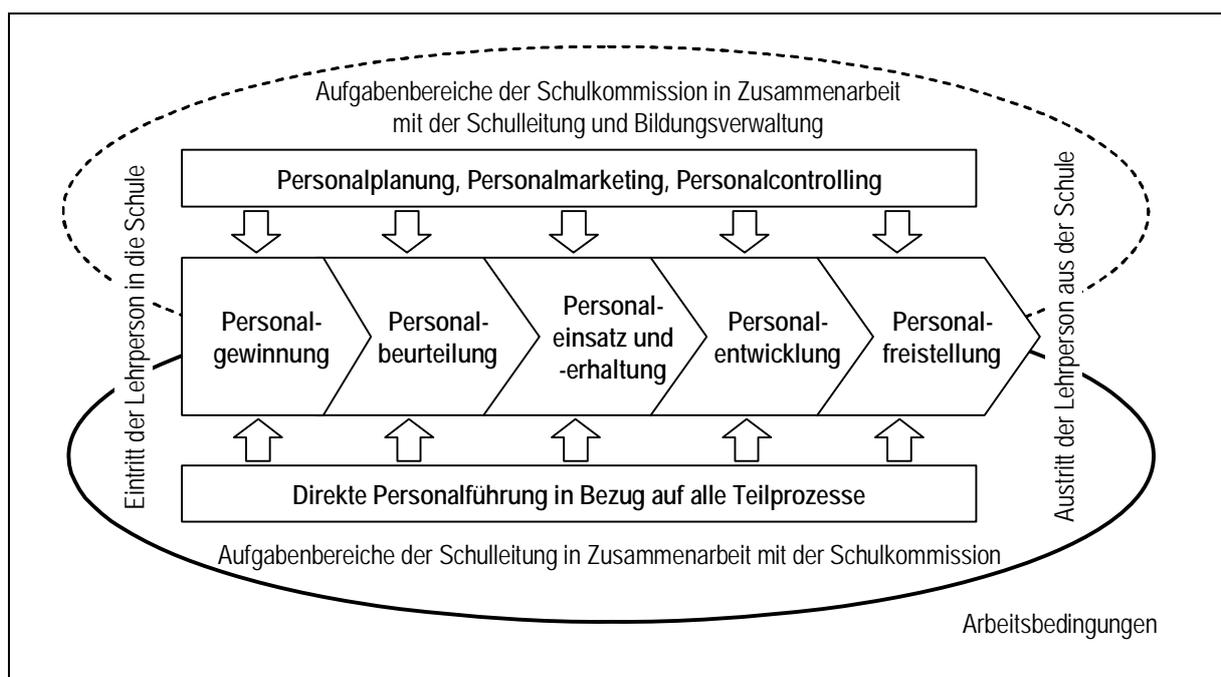


Abbildung 1: Umfassende Personalführung (Quelle: Thom/Ritz 2006: 27)

Die beiden Kreise in der Abbildung deuten auf die Koordination der Personalführungsaufgaben zwischen der Schulkommission, Bildungsverwaltung und der Schulleitung hin. Die Hauptverantwortung für das Lehrpersonal bezüglich der direkten Personalführung trägt die Schulleitung. Sie hat ein besonderes Interesse, mit möglichst fähigen und motivierten Lehrkräften den Schulbetrieb führen zu können und benötigt insofern auch die entscheidenden Führungs- und Sanktionsmittel (vgl. Dubs 2001: 77). Die Abbildung bezieht sich ebenfalls auf die Personen der Schuladministration und der Schuldienste. Letztere sind jedoch oft für mehrere Schulen zuständig, so dass hier die direkte Personalführung durch die Schulleitung schwieriger ist und deshalb auch Beachtung von Seiten der Schulkommission erfordert.

Die Schulkommission bietet gezielte Unterstützung bei Bedarf oder in Krisensituationen hinsichtlich der Gewinnung, Beurteilung, Erhaltung, Entwicklung oder Freistellung von Lehrkräften an. Am stärksten ist sie in die Personalgewinnung und -freistellung involviert, also an den Schnittstellen zum Umsystem der Schule. Hier liegt auch ihre Kernkompetenz hinsichtlich der Information zu den Anspruchsgruppen der Schule. Eine zentrale Verantwortung kommt der Schulkommission bei der Aufsicht über die Planung des Personalbedarfs, die Marketingaktivitäten zur Bearbeitung des Arbeitsmarkts und das Controlling des Personals zu; Letzteres insbesondere als ein Bestandteil des schulweiten Qualitätsmanagements betrachtet. In allen Bereichen arbeitet sie wiederum intensiv mit der Schulleitung zusammen und wird situativ von der Bildungsdirektion unterstützt.<sup>1</sup>

Einen immer höheren Stellenwert kommt im Rahmen umfassender Qualitätsmanagementansätzen dem Personalcontrolling zu. Es betrifft die Versorgung der Schulleitung und der politischen Gremien (im Beispiel: Schulkommission und politische Behörden) mit planungs- sowie steuerungsrelevanten Informationen. Es beinhaltet zum

<sup>1</sup> Die Bildungsdirektion/Mittelschul- und Berufsbildungsamt unterstützt die Verantwortlichen in den Schulen bei der Umsetzung der Personalerlasse sowie bei der Personalführung durch Beratung in schwierigen Personalgeschäften, hauptsächlich bei Krankheitsfällen, bei Entlassungen und anderen Verfahren sowie in der Personaladministration.

einen den quantitativen Aspekt der laufenden Überprüfung der Altersstruktur, der Stundenpensenentwicklung, der Fehlzeiten und der Fluktuation, aber auch die Analyse qualitativer Informationen wie Stellenprofile, Aus- und Weiterbildungsmassnahmen sowie das Leistungsverhalten der Lehrkräfte. Zur Beurteilung letzterer Aspekte nimmt der Einfluss der politischen Steuerungsebene aufgrund der vielerorts eingeführten Personalbeurteilung mittels spezifischer Beurteilungs- und Zielvereinbarungsverfahren ab. Dennoch scheint eine mit der Schulleitung abgestimmte Übernahme von Kontrollaufgaben durch die Schulkommission (Schulbesuche) immer noch sinnvoll zu sein. Sie darf aber nicht losgekoppelt von der Personalbeurteilung der Schulleitung werden und dient zu einem grossen Anteil auch der Kontaktfunktion zwischen der politischen Behörde und der Lehrperson, weniger der Leistungsbeurteilung (vgl. hierzu auch Kapitel 3.2). Es gilt anzumerken, dass viele dieser Aufgaben eine fachliche Ausbildung und somit zumindest die Befähigung von einem Mitglied der Schulkommission erfordern. Ansonsten leidet die Glaubwürdigkeit dieser Gremien stark (vgl. Dubs 2001: 77).

Der vorliegende Zusatzbericht konzentriert sich insbesondere auf die Prozessfunktionen der Auswahl, der Beurteilung und Entlohnung (Erhaltung) sowie der Entwicklung von Lehrpersonen. Abschliessend wird auf die Arbeitsbedingungen der Lehrpersonen aus personalwirtschaftlicher Sicht eingegangen. Die Auswahl dieser Prozessfunktionen rechtfertigt sich einerseits vor dem Hintergrund der in Auftrag gegebenen Anforderungen an den Zusatzbericht und der aktuellen Problemfelder im Kanton Zürich, andererseits auch vor dem Hintergrund des Michigan-Ansatzes des strategischen Human Resource Managements, wonach es sich hierbei um zentrale Determinanten der Arbeitsleistung handelt (vgl. Tichy et al. 1982).

### 3 Analyse der Personalfunktionen

#### 3.1 Personalrekrutierung

Unter Personalrekrutierung wird sowohl die Beschaffung potenzieller Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber auf dem internen und externen Arbeitsmarkt als auch das Auswahlverfahren zur gezielten Abstimmung von Stellenanforderungen und Kandidatenprofil verstanden. Zentrale Fragestellungen ergeben sich insbesondere in Zusammenhang mit der Rollenteilung zwischen den beteiligten Akteuren, dem konkreten Beschaffungs- und Auswahlprozess für die unterschiedlichen Zielgruppen sowie den Anforderungsprofilen und verlangten Kompetenzbereichen.

##### 3.1.1 Status Kanton Zürich

In Gesetz und Verordnungen<sup>2</sup> sind einzelne Angaben festgehalten, welche den Prozess Personalrekrutierung definieren. Die Angaben beziehen sich primär auf die Aufgaben der einzelnen Anspruchsgruppen:

*Bildungsdirektion:* Die Bildungsdirektion wählt gemäss Mittelschulgesetz die Mitglieder der Schulkommission. Die Amtsdauer beträgt vier Jahre, eine Wiederwahl ist zweimal möglich. Die Bildungsdirektion sucht auf Beginn einer Legislatur mittels Aus-

---

<sup>2</sup> Mittelschulgesetz vom 13. Juni 1999, Mittelschulverordnung vom 26. Januar 2000 (und Änderung vom 18. Juni 2003) und Verordnung über das Anstellungsverhältnis der Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen (Mittel- und Berufsschullehrerverordnung) vom 7. April 1999.

schreibung in öffentlichen Publikationsorganen und direkter Anfrage Ersatz für auscheidende Mitglieder. Die Bildungsdirektion ist zudem für die lohnrelevanten Massnahmen (Lohnfestsetzung, Beförderungen auf Antrag der Schule und bezahlte Beurlaubungen, Ausrichtungen von Abfindungen bei unverschuldeten Entlassungen) zuständig.

*Schulkommission:* Die Schulkommission erstellt den Antrag zur Ernennung und Entlassung der Mitglieder der Schulleitung zuhanden des Regierungsrates unter Würdigung des Antrags des Gesamtkonvents. Weiter führt sie die Ernennung und Entlassung von Lehrpersonen mit unbefristeter Anstellung aus. Die Schulkommission kann für besondere Aufgaben Kommissionen einsetzen oder Fachleute beiziehen.

*Schulleitung:* Die Rektorin oder der Rektor und mindestens eine Prorektorin oder ein Prorektor als Stellvertretung bilden die Schulleitung. Die Amtsdauer beträgt jeweils vier Jahre, eine zweimalige Wiederwahl ist möglich. Die Erneuerung der Amtsdauer erfolgt ohne öffentliche Ausschreibung. Verlängerungen der Amtszeit sind in Ausnahmefällen möglich. Die Schulleitung stellt Antrag auf Ernennung und Entlassung der Lehrpersonen mit unbefristeter Anstellung. Sie führt die Ernennung und Entlassung von Lehrpersonen mit befristeter Anstellung sowie die Anstellung und Entlassung des administrativen und technischen Personals aus.

*Gesamtkonvent:* Die Lehrerschaft übt ihre Mitwirkungsrechte im Gesamtkonvent und in Klassenkonventen aus. Er kann Bewerberinnen und Bewerber, die von der Schulkommission in die engste Wahl zur Besetzung der Schulleitung einbezogen wurden, anhören. Er unterbreitet der Schulkommission seinen Antrag auf die Ernennung der Schulleitung (Aufnahme zusätzlicher Bewerberinnen und Bewerber sind möglich) und wählt die Vertreterin oder den Vertreter der Lehrerschaft für die Schulkommission.

*Lehrpersonen:* Der Lehrkörper setzt sich zusammen aus Personen mit befristeter und unbefristeter Anstellung. Der unbefristeten geht in der Regel eine befristete Anstellung voraus. Die Anstellung erfolgt unbefristet, sofern die Lehrperson in den Fächern, in denen sie unterrichtet, über einen Hochschulabschluss verfügt und das Diplom für das Höhere Lehramt erworben oder eine andere gleichwertige fachliche und pädagogische Ausbildung abgeschlossen hat sowie Unterrichtserfahrung von mindestens einem Jahr aufweist. Die Anstellung erfolgt befristet, wenn die Lehrperson diese Voraussetzungen nicht erfüllt oder wenn das Ende des Arbeitsverhältnisses bereits bei der Anstellung feststeht. Sofern die fachliche oder pädagogische Ausbildung nicht abgeschlossen ist, darf die Anstellung insgesamt maximal für sechs Jahre erfolgen.

### 3.1.2 Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers

#### *Studie Forneck/Schriever:*

Die Studie von Forneck/Schriever geht nicht explizit auf die Personalrekrutierung ein. Doch die Sekundäranalyse der Studie verdeutlicht einige Problemfelder aus Sicht der Arbeitszeit und -belastung, welche in Zusammenhang mit der Auswahl von Lehrpersonen und dafür erforderlichen Anforderungsprofilen stehen. In diesem Zusammenhang wird hier explizit auf die wiedergegebenen Studienergebnisse zu den Arbeitsbedingungen in Kapitel 3.4 verwiesen.

Im Weiteren muss auf die Grundstruktur der Profession hingewiesen werden: Die Tätigkeit von Lehrpersonen zeichnet sich dadurch aus, dass die in der Arbeit mit Menschen wahrgenommenen beruflichen Herausforderungen tendenziell unab-schliessbar sind. Diese und die Belastungsfaktoren der Profession müssen in die Auswahl von Lehrpersonen einfließen.

Forneck/Schriever empfehlen u. a. eine Modernisierungsperspektive, welche die bis-herige Definition von Arbeitsverträgen auf Basis der Lektionenzahl verlässt und statt-dessen eine Beschreibung aller berufsrelevanten Tätigkeiten einschliesslich einer funktionalen Binnendifferenzierung der Berufstätigkeit anstrebt.

#### *Studie Oelkers:*

In seiner Studie geht Oelkers nicht explizit auf Rekrutierungsprozesse von Lehrper-sonen, Schulleitungen oder anderen Anspruchsgruppen einer Schule ein. Er erwähnt lediglich, dass die Struktur der Ausbildung durch den Bologna-Prozess faktisch nicht sehr weit verändert werde. Ob diese Entwicklung Auswirkungen auf die Rekrutierung zukünftiger Gymnasiallehrerinnen und Gymnasiallehrer haben wird, ist seiner Mei-nung nach nicht genau absehbar. Es ist beispielsweise nicht klar, wer tatsächlich in Richtung Master weiterstudieren wird. Erwartbar ist seiner Meinung nach aber, dass sich an der heutigen Situation wenig ändern wird. Unklar sei ebenfalls, wie sich Ba-chelor-Abschlüsse auf die faktische Einstellungspraxis der Schulen auswirken wür-den. Berufsqualifizierende Bachelor-Abschlüsse seien nicht für Lehrberufe in Gym-nasien gedacht, andererseits stünden damit aber auxiliäre Kräfte zur Verfügung, die vor einer festen Anstellung unterschwellig beschäftigt werden könnten.

### 3.1.3 Analyse und Gestaltungsempfehlungen

#### 3.1.3.1 Analyse

In der folgenden Analyse gehen die Verfasser auf die Stärken und Schwächen im Bereich der Personalrekrutierung bei Gymnasien im Kanton Zürich ein. Die Ausführ-ungen basieren auf der Sekundäranalyse der vorgängig vorgestellten Studien von Forneck/Schriever und Oelkers sowie den durchgeführten Interviews und den per-sönlichen Erfahrungen der Verfasser:

Die bestehenden Personalrekrutierungsprozesse weisen primär folgende **Stärken** auf:

- *Schulleitungen mit Lehrtätigkeit:* Die Tatsache, dass Schulleitungen eine minimale Anzahl an Lektionen unterrichten müssen wird grundsätzlich als positiv für die Rekrutierung empfunden. Die befragten Schulleitungen wünschen in der Regel keine Befreiung vom Unterricht, da sie befürchten, nicht mehr „am Ball“ zu blei-ben. Eine komplette Entlastung vom Unterricht hätte ihrer Meinung nach eine Verminderung ihrer pädagogischen Kompetenzen zur Folge, da sie nicht mehr in direktem Kontakt mit den Auszubildenden stehen. Eine entsprechende Wahr-nehmung der pädagogischen Aufgabe der Schulleitung wäre damit erschwert. Hinzu kommt ein möglicher Autoritätsverlust bei den Lehrkräften, wenn sie den Bezug zur Lehre verlieren. Letztendlich ist auch zu befürchten, dass ein Wieder-einstieg als Lehrkraft erschwert würde. Als mögliche Lösung wäre die Festlegung einer oberen Grenze der Lektionenzahl für Schulleitungen zu diskutieren, um die Belastung zu begrenzen und den Schulleitungen die Freiheit über das Ausmass

der Lehrtätigkeit zu geben. Dieser Ansatz könnte auch die Rekrutierungsbasis für Schulleitungen erweitern.

- *Hohe Autonomie der Schulen bei der Personalrekrutierung:* Die bisherigen gesetzlichen Grundlagen erlauben den Schulen eine hohe Autonomie bei der Personalauswahl. Diese Autonomie ist sinnvoll, da die Schule dadurch entsprechende Kompetenzen zur Personalauswahl entwickeln kann, um geeignete Lehrkräfte zu finden, welche die Werte der Schule unterstützen.
- *Steigende Anzahl an Teilzeitpensen mit geringer Lektionenzahl:* Der Lehrberuf bietet ideale Voraussetzungen zum Einsatz von Personen mit Teilzeitbedürfnissen. Oft wird der Lehrberuf durch Personen ausgeübt, die nur eine sehr kleine Anzahl an Lektionen unterrichten. Dies erlaubt es, Personen für den Beruf zu gewinnen, die keiner Erwerbsarbeit nachgehen (z. B. Personen mit betreuungspflichtigen Kindern) oder zusätzlich auch eine andere berufliche Tätigkeit ausserhalb des Lehrberufs ausüben. Diese Personen bringen oft ergänzende Qualifikationen in die Schule mit ein, die sie ausserhalb der Lehrtätigkeit erworben haben und für die Entwicklung der Schule von Nutzen sind. Zudem arbeiten in der Regel Teilzeitarbeitende mehr als Vollzeitarbeitende im Verhältnis zu ihrem Beschäftigungsgrad (vgl. Kapitel 3.4.2). Die Gefahr dieser Stellenbesetzungen liegt unter anderem darin, dass die Integration solcher Personen in der Schule nicht entsprechend gefördert wird und die Identifikation mit der Schule unter Umständen nicht das gewünschte Ausmass erreicht. Im Übrigen ist der administrative Aufwand für Schulleitungen zur Koordination von Teilzeitanstellungen mit kleinen Pensen im Verhältnis zu Vollzeitstellen relativ hoch.

Die bestehenden Personalrekrutierungsprozesse kennzeichnen sich primär durch die folgenden **Schwächen** aus:

- *Einseitige Arbeitsverträge:* Forneck/Schriever gehen unter anderem auf die Arbeitsverträge ein, welche sich zu einseitig auf die Lektionenzahl abstützen. Eine Beschreibung aller berufsrelevanten Tätigkeiten einschliesslich einer funktionalen Binnendifferenzierung der Berufstätigkeit sollte ihrer Meinung nach in den Arbeitsverträgen vermehrt angestrebt werden. Die interviewten Personen stehen dieser Ansicht eher skeptisch gegenüber, da im Hinblick auf die vorhandene hohe Belastung der Lehrkräfte und Schulleitenden und der Lehrtätigkeit als Haupttätigkeit die Lektionenzahl nach wie vor eine zentrale Bemessungsgrundlage sein sollte. Klar erkennbar ist aber das Bedürfnis nach einer kritischen Beurteilung der bestehenden Praxis, da bei gewissen Lehrformen nicht zwingend die Lektionenzahl das Hauptkriterium der Verrechnung darstellt.
- *Unvollständige oder fehlende Stellenbeschreibungen für Lehrkräfte und Schulleitungen:* Ein zentraler Punkt betrifft die Stellenbeschreibungen, welche deutlich mehr Klarheit und Flexibilität gewährleisten und vermehrt als Führungsinstrument eingesetzt werden sollten. Heute haben sie nach Meinung der Befragten in den meisten Fällen lediglich rein formalen Charakter.
- *Amtsauerbeschränkung von Schulleitungen:* Unterschiedlich beurteilt wurden die geltenden Bestimmungen zur Amtsdauerbeschränkung von Schulleitungen. Vor dem Hintergrund einer sich professionalisierenden Schulleitung stellt sich die Frage, ob eine zeitliche Beschränkung der Amtsdauer systemgerecht ist. So hat beispielsweise eine zeitliche Beschränkung der Amtsdauer einen entsprechenden Know-how Verlust (Führungswissen) zur Folge.

- *Gestiegene Anforderungen an Lehrkräfte – fehlende Strategien zu deren Bewältigung:* Die Anforderungen an die Gymnasiallehrkräfte haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. So sind beispielsweise Disziplinarprobleme aufgrund des Sozialverhaltens der Auszubildenden, die früher eher in den Volksschulen aufgetreten sind, auch auf gymnasialer Stufe vermehrt sichtbar. Viele Lehrkräfte – insbesondere junge Jobeinsteigerinnen und -einsteiger – sind diesen Anforderungen nach Meinung der Interviewten nicht gewachsen. Aktuelle Rekrutierungsverfahren würden diese fehlenden Kompetenzen oft nicht sichtbar machen.
- *Keine professionell geführten Rekrutierungsprozesse für Schulleitungen und Lehrkräfte:* Die Personalrekrutierung in der Schule verläuft nach Meinung der Befragten sehr oft nicht auf systematische Art und Weise, da die dafür notwendigen Prozesse in den Schulen nicht klar definiert sind, entsprechende Instrumente nicht zur Verfügung stehen oder die Verantwortlichen die dazu nötige Fachkompetenz und Erfahrung nicht aufweisen. Dies trifft insbesondere bei der Rekrutierung von obA-Stellen zu.
- *Individueller Wechsel von obA-Stellen zu mbA-Stellen:* Entsprechende Probleme liegen nach Meinung einiger Interviewten im Spannungsfeld zwischen gesetzlicher Basis und Teilautonomie bei den obA- zu mbA-Beförderungen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind nach Ansicht der Befragten zwar klar definiert, die praktische Realisierung der Wechsel erfolgt ihrer Meinung nach dennoch häufig auf individuelle Art und Weise: So kommt es beispielsweise nach Aussage mehrerer Befragten vor, dass berufliche Neueinsteigerinnen und -einsteiger mit vereinfachten Verfahren (z. B. ohne systematische Beurteilung der Qualifikationen) zur Besetzung von obA-Stellen rekrutiert werden. Später würden diese Stellen dann in mbA-Stellen umgewandelt, ohne die gesetzlichen Bedingungen zu erfüllen (z. B. ohne Ausschreibung). Daraus lässt sich schliessen, dass einige Schulleitungen und Lehrkräfte beispielsweise die entsprechenden Bedingungen nicht ausreichend kennen, wie Beförderungen von obA- zu mbA-Stellen verlaufen müssen. Die Schulleitungen gestalten nach Meinung einiger Interviewten diesen Prozess deshalb oft unterschiedlich, wodurch solche Beförderungen weder einheitlich noch systematisch erfolgen.
- *Mangelnder Einführungsprozess von neu eintretenden Personen:* In der Zeit unmittelbar nach der Einstellung findet in der Regel eine Betreuung und auch Testphase der Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger statt. Eine kompetente Betreuung und Einführung der Betroffenen in die Stelle wird aber aufgrund Zeitmangel und fehlenden Kompetenzen häufig nicht korrekt wahrgenommen. Die neu eintretenden Personen sind oft sich selber überlassen und erhalten keine strukturierte Einführung mit entsprechender Betreuung.
- *Überlastung durch administrative Aufgaben bei Schulleitungen:* Die von den betroffenen Befragten oft erwähnte Überlastung der Schulleitungen mit administrativen Aufgaben führt dazu, dass die Schulleitung die pädagogische Leitung der Schule und die zentralen Personalführungsaufgaben nicht im notwendigen Ausmass wahrnehmen kann. So fehlt oft die nötige Zeit, um Rekrutierungsprozesse zu definieren und eine gezielte Personalauswahl durchzuführen.

### 3.1.3.2 Gestaltungsempfehlungen

In diesem Abschnitt wird vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Problemfelder auf den Handlungsbedarf und ausgewählte Entwicklungslinien eingegangen. Aufgrund der beschränkten Ressourcen wird der Handlungsbedarf nicht im Detail ausgearbeiteten Lösungsansätzen aufgezeigt. Es handelt sich im Folgenden primär um die Darlegung notwendiger Stossrichtungen und Entwicklungslinien, welche weiter bearbeitet werden müssen, um nachhaltige Problemlösungen herbeiführen zu können.

- *Anpassung der Lehrtätigkeit von Schulleitungen:* Die Befragten finden es in der Regel positiv, dass Schulleitungen eine gewisse Anzahl an Lektionen unterrichten müssen. Dies erhöht ihrer Meinung nach die Chancen, Lehrkräfte für diese Aufgabe zu gewinnen. Aus der Sicht der Personalgewinnung, insbesondere zur Erweiterung der Rekrutierungsbasis für Schulleitungen wäre die Festlegung einer Obergrenze der Lektionenzahl für einzelne Schulleitungsmitglieder oder die gesamte Schulleitung zu diskutieren, um die berufliche Belastung einzuschränken und den Schulleitungen die Entscheidungsmöglichkeiten über das Ausmass der eigenen Lehrtätigkeit zu vergrössern.
- *Systematische Stellenbeschreibungen für Lehrkräfte, Schulleitungen und Schulkommission:* Stellenbeschreibungen sind ein zentrales Führungsinstrument und bilden die Grundlage für die unterschiedlichsten personalwirtschaftlichen Prozesse: So sind sie Basis für die Ableitung eines Anforderungsprofils für die Stellenbesetzung aber auch Ausgangspunkt für die Ableitung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs. Das Verbesserungspotenzial richtet sich ganz klar auf die Stellenbeschreibungen, welche deutlich mehr Klarheit und Flexibilität gewährleisten und vermehrt als Führungsinstrument eingesetzt werden sollten. Klare Stellenbeschreibungen helfen beispielsweise bei der Personalrekrutierung, das Anforderungsprofil der konkreten Stelle zu präzisieren, wodurch gezieltere Assessments durchgeführt werden können, um die Suche nach geeigneten Personen zu ermöglichen. In der Stellenbeschreibung erhält die Schule auch die Möglichkeit, eigene Standards zu setzen und zu kommunizieren. So sollten beispielsweise in der Stellenbeschreibung nicht nur die Anzahl Lektionen festgehalten werden, sondern auch Stellvertretungsregelungen, sämtliche berufsrelevanten Tätigkeiten, Kommunikationsbeziehungen im Team, Unterstellungs- und Stellvertretungsregelungen usw.
- *Anforderungen an Schulleitungen und Lehrkräfte erfordern systematische Assessment-Verfahren:* Es besteht die Gefahr, dass Lehrkräfte und Schulleitungen ausgewählt werden, welche die steigenden und sich ständig verändernden Anforderungen an den Beruf nicht bewältigen können. Diese Anforderungen sollten bereits in der Ausbildung zukünftiger Lehrkräfte die Basis für die laufende Gestaltung der Lehrinhalte bilden und müssen gezielt bei der Rekrutierung in entsprechende Assessment-Verfahren einfließen. Aus den Aussagen der Interviewten ist zu entnehmen, dass die vorhandenen Assessment-Verfahren nicht ausreichend dafür geeignet sind, das notwendige Ausmass der Qualifikationen von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zu beurteilen und zu dokumentieren. In den Schulen und bei der Schulkommission müssen Kompetenzen aufgebaut werden, die den Einsatz zweckmässiger Personalrekrutierungsverfahren erlauben. Ein möglicher, von den Interviewten oft erwähnter Ansatz besteht darin, dass die Bildungsdirektion geeignete Instrumente entwickelt, die zur Unterstützung und Gestaltung des Rekrutierungsprozesses beitragen. Zudem sind den Schulen

zentral Fachpersonen oder Ressourcen zur Verfügung zu stellen, welche die Durchführung von passenden Assessments ermöglichen, die auf die entsprechenden Stellenprofile abgestimmt sind. Die Verfasser empfehlen insbesondere eine Tätigkeitsanalyse auf der Stufe Schulleitungen, welche bei Bedarf auf die Lehrkräfte erweitert werden könnte. Daran anknüpfend empfiehlt sich die gezielte Entwicklung von passenden Auswahlverfahren.

- *Amtszeitbeschränkungen bei Schulleitungen:* Die gegenwärtigen Amtszeitbeschränkungen bei Schulleitungen sollten vor dem Hintergrund der sich wandelnden Anforderungen an Schulleitungspositionen sowie damit zusammenhängenden Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen überdacht werden. Bei einer stetigen Professionalisierung stellt sich die Frage, wie hoch die Anreize zur Wahrnehmung einer solchen Funktion sind, wenn sie nur für eine begrenzte Zeitdauer wahrgenommen werden kann. Gleichzeitig kann mit der Aufhebung der Amtsdauerbeschränkung jedoch auch die Problematik eintreten, dass einmal gewählte Schulleitungsmitglieder sich trotz ungenügender Arbeit in ihrer Position halten können und das Angebot an Schulleitungspositionen insgesamt verringert wird. Vor einer Aufhebung der Amtsdauerbeschränkung empfehlen die Verfasser von daher, die noch nicht allzu lange geltende Ordnung zu evaluieren, die Rekrutierung von Schulleitungsmitgliedern systematischer zu gestalten (siehe oben), Schulleitungsmitglieder und ihre Arbeit regelmässig zu beurteilen (vgl. Kapitel 3.2.3) und dadurch die Wiederwahl von gewissen Qualifikations- und Qualitätskriterien abhängig zu machen.
- *Ausbau der Betreuung von neu eintretenden Personen:* An die obigen Erläuterungen knüpft die Forderung an, dass eine kompetente Betreuung und Einführung neu eintretender Lehrpersonen für die Entwicklung einer Lehrkraft und den Verbleib im Lehrberuf von zentraler Bedeutung ist. Aus diesem Grund sind Einführungsprozesse in der Schule mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Zielen klar zu definieren, deren Einhaltung durch die Schulleitung überprüft wird. Hierfür gilt es Entlastungsmöglichkeiten zweckmässig einzusetzen bzw. diese Tätigkeit in die Stellenbeschreibung von Lehrpersonen mbA zu integrieren.
- *Bildung von neuen Stellenprofilen bei der Schulleitung:* Die Überlastung der Schulleitungen mit administrativen Aufgaben führt zu einer Reduktion der Ressourcen für die pädagogische Leitung der Schule. Vermehrte Unterstützung bei administrativen Aufgaben oder eine Aufteilung der Schulleitungsverantwortung in eine Verwaltungsverantwortung und eine pädagogische Verantwortung wären sinnvolle Ansätze zur Bewältigung. Diese Job-Teilung müsste durch entsprechende Anforderungsprofile klar umschrieben werden. Die Teilung dieser Anforderungen und Verantwortlichkeiten hat Konsequenzen auf den Rekrutierungsprozess, welcher dahingehend anzupassen ist.
- *Bessere Integration von Personen mit geringen Teilzeitpensen in den Schulbetrieb:* Personen mit kleineren Teilzeitpensen gelingt es oft weniger gut, sich in der Schule zu integrieren und mit anderen Personen zu kooperieren. Möglichkeiten zur Lösung dieser Problematik liegen darin, dass bereits zu Beginn des Stellenantritts die gleichen Einführungs- und Betreuungsprozesse angewandt werden, wie bei Lehrkräften mit grösseren Pensen. Ebenso sollen diese Personen von denselben Personalentwicklungsprozessen profitieren können, wie Lehrkräfte mit höherer Anzahl an Unterrichtslektionen. Zudem kann der vermehrte Einsatz fortschrittlicher Kommunikationsmittel die Kommunikation und Kooperation zwischen Lehrkräften fördern.

- *Praxis der Wechsel von obA-Stellen zu mbA-Stellen kritisch überprüfen:* Die Schulleitungen gestalten diesen Prozess unterschiedlich, wodurch Beförderungen weder einheitlich noch systematisch erfolgen. Es empfiehlt sich eine breite Erfassung der in der Schulpraxis gelebten Verfahren und die Ableitung entsprechender Massnahmen, um diese Prozesse bedürfnisgerecht und klar zu definieren. Entsprechende Massnahmen sollten bereits bei der Einstellung von Personen bei obA-Stellen getroffen werden, indem diese ebenfalls mit einem systematischen Assessment-Verfahren ausgewählt werden. Dies ist deshalb sinnvoll, da die Praxis zeigt, dass solche Personen oft mehrere Jahre in der Schule bleiben und dann (oft ohne einheitliche und systematische Beförderungsverfahren) in mbA-Anstellungen befördert werden.

### 3.2 Beurteilung und Entlohnung

Unter Mitarbeitendenbeurteilung werden im Folgenden die Verfahren und Instrumente zur systematischen Evaluation des Verhaltens, der Fähigkeiten, Potenziale, Motivation, Arbeitsleistungen und Situationsfaktoren von Lehrpersonen mit dem Ziel der Motivations-, Arbeitszufriedenheits- und Leistungssteigerung verstanden. Die Mitarbeitendenbeurteilung steht in direktem Zusammenhang mit der Entlohnung von Lehrpersonen. Lohnrelevante Qualifikationssysteme beabsichtigen eine dem Beurteilungsergebnis angepasste Festlegung von Lohnhöhe und -entwicklung.

Unter Entlohnung werden im Folgenden die materiellen und immateriellen Anreizstrukturen für unterschiedliche Zielgruppen, die Verfahren zur Anreizbestimmung und Beeinflussungsmöglichkeiten sowie damit zusammenhängende Wirkungen auf die Arbeitsmotivation und -leistung sowie das Arbeitsverhältnis insgesamt verstanden. Der Entlohnung kommt im Rahmen der Personalerhaltung zudem die wichtige Funktion zu, gute Arbeitskräfte an die Institution zu binden (Commitment zu erzielen) und Fluktuation zu verhindern.

#### 3.2.1 Status Kanton Zürich

In der Mittel- und Berufsschullehrervollzugsverordnung und den Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen<sup>3</sup> sind jene Informationen festgehalten, welche für die Beurteilung und Entlohnung von Bedeutung sind. Die Angaben beziehen sich primär auf die Aufgaben der einzelnen Anspruchsgruppen als auch auf Verfahren und Instrumente der Beurteilung:

*Schulkommission:* Sie führt die Mitarbeiterbeurteilung der Lehrpersonen in Zusammenarbeit mit der Schulleitung durch (Beurteilungsteam). Lehrpersonen, die mit „gut“ qualifiziert sind, wird der Lohn jeweils auf Beginn des folgenden Kalenderjahres um die nächste Stufe erhöht (Ausnahme: Paragraph 21 Personalverordnung). Mit „sehr gut“ qualifizierte Personen können durch die Bildungsdirektion auf Antrag der Schulleitung um eine zusätzliche Stufe befördert werden. Mit „ungenügend“ qualifizierte Personen können durch die Bildungsdirektion auf Antrag der Schulleitung in eine tiefere Stufe zurückversetzt werden (unter einjähriger Bewährungsfrist).

---

<sup>3</sup> Mittel- und Berufsschullehrervollzugsverordnung vom 26. Mai 1999 und Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen vom 6. Dezember 2002.

*Beurteilungsteam:* Die systematische Leistungsbeurteilung von unbefristet angestellten Lehrpersonen wird von einem Beurteilungsteam (Mitglied Schulleitung und Mitglied Schulkommission) durchgeführt. Zwischenbeurteilungen werden in der Regel von einem Mitglied der Schulkommission vorgenommen. Bei befristet angestellten Lehrpersonen besteht das Beurteilungsteam aus einem Mitglied der Schulkommission oder der Schulleitung. Fachexperten können bei der Beurteilung beigezogen werden.

*Beurteilungsverfahren:* Die Mitarbeiterbeurteilung besteht bei unbefristet angestellten Lehrpersonen aus einer systematischen Leistungsbeurteilung (alle sechs Jahre) und einer Zwischenbeurteilung (drei Jahre nach der systematischen Beurteilung). Bei befristet angestellten Lehrpersonen besteht sie aus einer ersten (nach dem ersten Anstellungssemester) und einer zweiten Leistungsbeurteilung (drei Jahre nach der ersten Beurteilung). Die Beurteilung basiert auf einem vorgegeben, klar definierten Prozess<sup>4</sup> und einem Kriterienkatalog. Aufgrund der Beurteilung führt das Beurteilungsteam ein Beurteilungs- und Fördergespräch mit der beurteilten Person. Die heute durchgeführte systematische Leistungsbeurteilung im Kanton Zürich entspricht einer summarischen Gesamtbeurteilung.

### 3.2.2 Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers

#### *Studie Forneck/Schriever:*

In Bezug auf die Mitarbeitendenbeurteilung muss dem Studienergebnis Bedeutung beigemessen werden, dass die Arbeitszeiten und Belastungen zwischen Lehrkräften innerhalb derselben Schulform stärker variieren als zwischen den Schulformen und in Abhängigkeit von Zusatzaufgaben, Leitungsfunktionen und Schulentwicklung zunehmen. Ein lohnrelevantes Qualifikationssystem bzw. die Kompensation besonderer Belastungen durch Entlastungsstunden knüpft an den Ergebnissen der Mitarbeitendenbeurteilung sowie der daraus abgeleiteten Massnahmen an.

Die Vermutung von Forneck/Schriever, dass verstärktes Engagement im Bereich der Schulentwicklung nicht entsprechend honoriert wird und als Zusatzaufgabe im Anreizsystem zu kurz kommt, wodurch die Wirkung einer heimlichen Bestrafung für solches Engagement eintreten könnte, verlangt nach einer Überdenkung bisheriger Anreizstrukturen.

#### *Studie Oelkers:*

Oelkers geht in einigen Stellen seiner Analyse auf Beurteilungsaspekte ein, indem er Schwerpunkte bei der Evaluation der Lehrqualität setzt. Die folgenden Ausführungen gehen darauf ein:

- *Evaluation der Lehrqualität beschränkt nicht die Autonomie der Lehrkräfte:* Aus der Tatsache, dass in allen Kantonsschulen Lehrpläne vorliegen, lässt sich nach Oelkers nicht schliessen, dass der Unterricht davon bestimmt würde. Lehrpläne seien Rahmenvorgaben und Orientierungsgrössen, die im Einzelfall sehr unterschiedlich befolgt würden. So macht es nach ihm auch keinen Sinn, die hohe Autonomie der einzelnen Lehrkräfte künstlich beschränken zu wollen, um Vorgaben besser einzuhalten. Die Motivation der Lehrkräfte sei mindestens ein so hohes Gut wie die Motivation der Schülerinnen und Schüler. Das schliesse aber neue Formen der Evaluation nicht aus. Als öffentliche Schulen seien auch die Gymnasien rechenschaftspflichtig, sie müssten ihre Qualität regelmässig beurteilen las-

<sup>4</sup> Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen vom 6. Dezember 2006

sen und dabei auch auf neue Formen wie Standards und Tests zurückgreifen. Hier müsste klar kommuniziert werden, dass es um die Überprüfung der Ergebnisse und nicht um die Beschneidung der Autonomie geht.

- *Evaluationen der Lehrqualität müssen klare Voraussetzungen erfüllen:* Rückmeldungen zur Qualität müssten nach Oelkers klar und aktuell sein, dürften keine Widersprüche zu Daten anderer Befragungen enthalten und sollten jeden Eindruck vermeiden, dass unfaire Vergleiche gezogen würden. Ein Grundsatz der Implementation von Evaluationen nach Oelkers lautet: Die Rückmeldungen müssten die Lehrkräfte direkt erreichen, um bei ihnen Lerneffekte zu erzielen. Das gilt nach ihm auch für Schulevaluationen, die im Projekt ifes der Interkantonalen Fachstellen für externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe II durchgeführt werden. Die Fachstelle bietet externe Evaluationen an, wobei vor allem das Qualitätsmanagement der Schulen untersucht wird. Zudem kann die beauftragende Schule eigene Themen vorschlagen, für die sie ein externes Feedback einholen will. Die Evaluationen werden in Form von Peer Reviews durchgeführt, die Berichte gelten für die Schulen als Qualitätsnachweis, die sie auch zur Aussendarstellung ihrer Qualität verwenden können. Diese Form entspricht nach Oelkers in etwa der „Neuen Schulaufsicht,“ die im Kanton Zürich für den Volksschulbereich einschliesslich Kindergarten entwickelt wurde. Die Evaluation dieses Projekts zeigte, dass die Schulen den Blick von Aussen begrüssen und sie auch mit der Datenerhebung zufrieden waren. Den Aussagen über die Qualität des Unterrichts standen die Schulen aber deutlich reserviert gegenüber. Tatsächlich ist es nach Oelkers schwierig und heikel, mit Peer Reviews den Unterricht zu beurteilen, zumal dann, wenn keine Selbsterhebungen durch die Schulen vorliegen. Der Stand der Schulen unterscheidet sich bezüglich Evaluationen nach Oelkers erheblich. Zentral ist nach Oelkers, dass die Kriterien der Evaluation bekannt und so weit wie möglich auch akzeptiert sind. Zudem sollten die Berichte lokale Strategien der Umsetzung nachweisen und das Kollegium dürfe den Strategien nicht entgegenarbeiten. Es müsse die Evaluation als Qualitätsnachweis oder gar Zertifikat verstehen. Ohne einen solchen Aufbau von Zustimmung dürfte es schwierig sein, Massnahmen zur Qualitätssicherung wirkungsvoll zu verankern. Seit einigen Jahren wurden in den Zürcher Mittelschulen eigene Arbeitsgruppen „Qualitätssicherung“ aufgebaut, die diesen Bereich der Schulentwicklung wirksam unterstützen könnten. Seit Sommer 2005 sind diese Gruppen fest eingerichtet. Ihr Auftrag ist durch Vorgaben der Bildungsdirektion geregelt worden. Er umfasst Selbst- und Fremdevaluationen sowie eine darauf bezogene Berichterstattung.

### 3.2.3 Analyse und Gestaltungsempfehlungen

#### 3.2.3.1 Analyse

Die folgende Analyse bezieht sich auf die Stärken und Schwächen im Bereich der Mitarbeitendenbeurteilung auf der Sekundarstufe II des Kantons Zürich. Nebst den Sekundäranalysen der voran genannten Studien fliessen insbesondere Meinungen aus den geführten Gesprächen sowie die Analyse der Verfasser ein.

Folgende **Stärken** bzw. positive Aspekte weist das bestehende Beurteilungs- und Entlohnungssystem auf:

- *Schulbesuche durch Schulkommission:* Die Befragten beurteilen die Tatsache sehr positiv, dass die Schulkommission Schulbesuche durchführen kann. Hierbei steht nicht nur die Beurteilung im Vordergrund, sondern auch der regelmässige

Austausch und das Feedback zwischen politischer Behörde, Schulleitung und Lehrpersonen. Schulbesuche durch die Schulkommission haben einen vorbeugenden Charakter und tragen als ergänzendes Element zur Erhaltung und Verbesserung der gesamtschulischen Qualität bei.

- *Einfaches und zweckmässiges Instrument:* Die Mitarbeitendenbeurteilung kann als gut handhabbares Instrument bezeichnet werden, das zur regelmässigen Feedbackkultur positiv beiträgt. Diese Feedbacks, z. B. von der Schulkommission, werden von den Schulleitungen konstruktiv aufgenommen. Insbesondere konkrete Aussagen, Hilfestellungen und Beobachtungen in den Feedbackgesprächen zeigen eine Wirkung. Der mehrjährige Beurteilungsturnus bewährt sich, da dadurch weniger Routine entsteht und die Gespräche ein grösseres Gewicht erhalten.
- *Mehrstufiges Beurteilungs- und Entlohnungssystem:* Das gegenwärtige Entlohnungssystem kann als grundsätzlich zuverlässig bezeichnet werden. Es gewährt einen Anspruch auf Lohnerhöhung. Das Gehalt bzw. dessen Höhe und Veränderung wird durch sechs Faktoren bestimmt: (1) Einreihung durch die Bildungsdirektion, (2) Beförderung aufgrund des Mitarbeitendengesprächs, (3) Lohnstufenanstieg aufgrund des Mitarbeitendengesprächs, (4) Automatische Einstufung in Lohnklasse 20, wenn das Berufsabschlussdiplom erlangt wurde, (5) Lohnerhöhung nach Abschluss des Höheren Lehramts, (6) Anstieg um eine Lohnklasse, wenn eine Anstellung mit besonderen Aufgaben (mbA) erfolgt.
- *Lohnniveau:* Der Lehrberuf an Mittelschulen scheint vor allem für Teilzeitbeschäftigte und Lehrerinnen vermehrt an Attraktivität zu gewinnen. Dies ist insofern verständlich, als der Anteil an qualifizierten Teilzeitstellen in der Schweizer Wirtschaft immer noch vergleichsweise gering ist. Das Lohnniveau kann gemäss Aussage einzelner Interviewten im Vergleich mit ähnlich qualifizierten Teilzeitanstellungen in der öffentlichen Verwaltung als gut bezeichnet werden.
- *Entlohnung als Kaderperson:* Mit Erlangen des Höheren Lehramts erreicht eine Lehrkraft die Lohnklasse 21. Stelleninhaberinnen und -inhaber in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Zürich werden ab Lohnklasse 21 als Kaderpersonen bezeichnet.
- *Integration der Lehrerschaft in Gesamtverbund des Staatspersonals:* Aufgrund des neuen Lohnsystems werden die Lehrkräfte gleich wie das restliche Staatspersonal behandelt.
- *Anreizsystem:* Insgesamt wird das Anreizsystem neben den finanziellen Anreizen als zweckmässig betrachtet. Insbesondere die Möglichkeit von Sabbaticals, Weiterbildungskursen, Integration in Lehrerausbildung und Job-Rotation stösst auf Zufriedenheit.

Folgende **Schwächen** kennzeichnen das gegenwärtige Beurteilungs- und Entlohnungssystem:

- *Kompetenz der Schulkommissionsmitglieder:* Auf Seite der Schulkommission fehlt vielerorts eine ausreichende Kompetenz zur Wahrnehmung von Beurteilungsaufgaben. Es bestehen Unklarheiten bezüglich des Beurteilungsprozesses und der klaren Rollenteilung zwischen Schulkommission und Schulleitung. Entsprechend resultieren unterschiedliche Vorgehen je nach Schule. Zudem hat im Kanton Zürich der Einblick der Schulkommission in den Unterricht aufgrund des Wegfalls der Rekursgeschäfte in ihrem Zuständigkeitsbereich abgenommen, was u. a. die Frage nach einer Rollendefinition der Schulkommission aufgeworfen hat. Obwohl

Rekursgeschäfte eine spezifische Angelegenheit sind, kennzeichnen sie besonders kritische Situationen, deren Lösung vielfach den Beizug eine weitere Behörde erfordert.

- *Aufwand für Schulleitungsmitglieder:* Bei einer grösseren Mittelschule im Kanton Zürich beträgt die Anzahl zu führender Gespräche bis zu 80 für die Rektorin bzw. den Rektor und bis zu 30 Gesprächen für ein Prorektoratsmitglied auf drei Jahre. Dies widerspiegelt einen vergleichsweise hohen Zeitaufwand, wenn die Gespräche sorgfältig vor- und nachbereitet werden sollen. Da dieser Zeitaufwand vielfach die Kapazitäten der Schulleitungsmitglieder übersteigt, resultieren aus dieser Situation in der Tendenz höhere Beurteilungen. Potenziellen Konflikten aufgrund kritischer Beurteilungen wird aufgrund Zeitmangel deshalb oft aus dem Weg gegangen.
- *Bewertungsform:* Die Bewertung anhand der fünfstufigen Bewertungsskala verlangt eine relativ präzise Einstufung der Beurteilten, welche in der Praxis oft nicht in dieser Form vorgenommen werden kann. Die fünfstufige Skala wird als zu detailliert bezeichnet. Für die Handhabung der Mitarbeitendenbeurteilung wie sie in der Schulpraxis abläuft, würde nach Ansicht der Interviewten u. U. eine dreistufige Skala i. S. „genügt den Anforderungen nicht“, „genügt ihnen“ oder „übertrifft sie“ ausreichen.
- *Lohnrelevanz:* Die Kopplung des Lohnstufenanstiegs an die Mitarbeitendenbeurteilung und die damit beabsichtigte Steigerung der Leistungsmotivation wird stark infrage gestellt. Die Kritik betrifft einerseits den verborgenen Lohnabbau durch minimalste Anstufungen, die nur noch für einen kleinen Teil der gut Beurteilten zur Verfügung stehen und andererseits den Verlust an Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit des neuen Lohnsystems. Die ursprünglich als fortschrittlich und verlässlich kommunizierten Elemente des Lohnsystems, welche mehrheitlich noch existieren, werden durch den nicht gewährten Lohnstufenanstieg<sup>5</sup> bzw. eine in den letzten Jahren leicht reduzierte Beförderungquote in den Hintergrund gedrängt. Dies hat u. a. zur Folge, dass die noch zur Verfügung stehenden Gelder für Lohnstufenanstiege entweder nach Alter oder nach dem Rotationsprinzip vergeben werden. Die eigentliche Mitarbeitendenbeurteilung kann von daher nicht mehr als Grundlage einer gerechtfertigten Lohneinstufung benutzt werden und Bestqualifizierte erhalten nicht den ihnen vom System her zugestandenen Lohnanstieg. Insgesamt wird aufgrund der fehlenden Verlässlichkeit des Systems der unbefriedigenden Entlohnungssituation beobachtet, dass fast nur noch sehr gute Beurteilungen vergeben werden, welche dann als eine Art „Vertröstung“ für die fehlende Systemverlässlichkeit eingesetzt werden. Negative Beurteilungen werden vor diesem Hintergrund sowohl von der Schulkommission als auch von Schulleitungen eher gemieden.

Lohnmässige Beförderungen von zurzeit 0.4 Prozent der Lohnsumme sowie von der Budgetsituation abhängige Einmalzulagen bis zu 5000 Franken können gegenwärtig eingesetzt werden. Der Beförderunganteil betrug in den letzten fünf Jahren zwischen 0.4 und 0.8 % (durchschnittlich 0.5 %) und ist zurzeit somit leicht unterdurchschnittlich.<sup>6</sup> Zusammen mit dem ausgesetzten Lohnstufenanteil

<sup>5</sup> Die Lohnskala der Lehrpersonen enthält pro Gehaltsklasse 19 Stufen. Ein Stufenaufstieg beträgt je nach Klasse zwischen 3'000 – 4'000 Franken. Im Rahmen der vom Regierungsrat im April 2006 beschlossenen Lohnrevision soll die Einführung halber Stufen geprüft werden.

<sup>6</sup> Die Entwicklung der Beförderungquote für Lehrpersonen und das Personal der Kantonalen Verwaltung seit 2002 verlief folgendermassen: 2002: 0.4 %; 2003: 0.6 %; 2004: 0.8 %; 2005: 0.8 %; 2006: 0.4 % der budgetierten Lohnsumme.

trägt dies weiter zur unbefriedigenden Situation im Bereich der Beurteilung und Entlohnung bei.

- *Einstiegslöhne und Lohnentwicklung für junge Lehrkräfte:* Die Einstiegslöhne sind aufgrund des faktischen Lohnstopps seit 2001 sowie nicht mehr angerechneter Berufserfahrungen gegenwärtig so tief, dass Schwierigkeiten bestehen, gute Absolventinnen und Absolventen von den Hochschulen oder aus anderen Kantonen gewinnen zu können. Für jüngere Lehrkräfte, welche nicht mehr vom früheren Lohnstufenanstieg profitiert haben, resultiert folglich nach den ersten Berufsjahren eine Frustration, da sie einerseits keine Perspektiven auf den Maximallohn innerhalb des Lohnbands haben und andererseits eine Kluft zwischen jüngeren und älteren Lehrpersonen besteht.
- *Teilzeitanstellungen:* Die oben in Bezug auf die Lohnrelevanz und Einstiegslöhne festgehaltenen Äusserungen können u. a. zur Folge haben, dass ein zunehmendes Interesse an Teilzeitanstellungen resultiert. Dies kann dazu führen, dass nebenbei weitere Anstellungen mit besseren beruflichen Perspektiven ausgeübt werden und bei Möglichkeit ein Verlassen des Lehrberufs angestrebt wird. Die Problematik bei vermehrten Teilzeitanstellungen besteht in der weniger starken Integration in das gesamte Schulleben, geringerer Bereitschaft zur Übernahme von Zusatzaufgaben und einer schwächeren Identifikation mit dem Schulbetrieb.
- *Dienstaltersgeschenke:* Die Reduktion der Dienstaltersgeschenke widerspiegelt nach Meinung der Befragten den allgemeinen Trend des Lohnabbaus und verstärke aus symbolischer Perspektive die abnehmende Wertschätzung gegenüber dem Lehrberuf.
- *Beurteilung von Schulleitungen:* In den Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen und den weiteren gesetzlichen Grundlagen lassen sich keine Zuständigkeiten und Verfahrensregelungen zur Beurteilung von Schulleitungsmitgliedern finden. Besonders vor dem Hintergrund allenfalls aufgehobener Amtsdauerbeschränkungen, aber auch im Rahmen des gesamten schulischen Qualitätsmanagements, empfehlen die Verfasser Schulleitungsarbeit ebenso wie die Lehrtätigkeit einer regelmässigen Evaluation zu unterziehen (vgl. auch Kapitel 3.1.3).

### 3.2.3.2 Gestaltungsempfehlungen

Die folgenden Gestaltungsempfehlungen orientieren sich am vorangehenden Stärken/Schwächen-Profil und geben grundsätzliche Handlungshilfen zur Entwicklung der bestehenden Stärken und Reduzierung der Schwächen:

- *Kompetenzstärkung und Rollenteilung bei Beurteilungstätigkeiten:* Im Rahmen der Beurteilung der schulischen Tätigkeiten gilt es, die Mitarbeitendenbeurteilung vor dem Hintergrund des gesamten Qualitätsmanagements an Schulen zu betrachten. Abbildung 2 verdeutlicht die Rollenteilung und Möglichkeiten von internen sowie externen Beurteilungsverfahren. Trotz der Tendenz im Rahmen des Qualitätsmanagements an teilautonomen Schulen die externe Beurteilung stärker auf die Schule als Ganzes anstelle auf die einzelne Lehrperson zu fokussieren, erachten es die Verfasser als sinnvoll, den Schulkommissionsmitgliedern Einblick in die Unterrichtstätigkeiten zu gewähren. Dies stellt zum einen eine ergänzende Feedbackfunktion zu den internen Beurteilungsverfahren sicher. Zum anderen sind Schulbesuche aus Sicht der Schulkommission notwendig, um eine Beurteilung des Schulklimas als Ganzes i. S. einer verstärkten Controllingfunktion vor-

nehmen zu können. Die eigentliche Mitarbeitendenbeurteilung kann jedoch als Grundaufgabe der Schulleitung bzw. der internen Verantwortungsteilung bezeichnet werden. Ansonsten überwiegt der Kontrollcharakter der Mitarbeitendenbeurteilung im Gegensatz zum Informationscharakter (z. B. zur Durchführung einer Standortbestimmung) zu stark (vgl. weiter unten).

	<b>Interne Beurteilung</b>	<b>Externe Beurteilung</b>
<b>Ebene Lehrperson</b>	Mitarbeitendenbeurteilung Kollegiales Feedback Hospitation Q-Gruppe Schülerfeedback Elternfeedback	Schulbesuche durch Schulkommission Kantonale Schulaufsicht
<b>Ebene Schule</b>	Selbstevaluation	Kantonale Schulaufsicht
<b>Ebene Schulsystem</b>	Selbstbeurteilung/Monitoring der kantonalen Schulverwaltung	Externe Evaluationen im Auftrag der Bildungsdirektion

Abb. 2: Interne und externe Beurteilung im Rahmen des Qualitätsmanagements

In der Praxis zeigt sich aufgrund der neuen Schulaufsicht eine gewisse Verunsicherung bei den Schulkommissionen über ihre veränderte Rolle. Die konkrete Mitarbeitendenbeurteilung von Schulleitungsmitgliedern und Lehrpersonen fordert Kompetenzen auf Seiten der involvierten Schulkommissionsmitglieder, welche heute vielerorts nicht vorhanden sind. Hier ist eine Stärkung der vorhandenen Kompetenzen unabdingbar, wenn sich die Schulkommission weiterhin als ein gleichwertiger Partner der zunehmend professionalisierten und geleiteten Schulen etablieren will.

Einen Handlungsbedarf sehen die Verfasser v. a. im Aufbau eines Weiterbildungsangebots für Schulkommissionsmitglieder. Hier gilt es näher abzuklären, welche Inhalte angeboten werden (z. B. Controllingverantwortung, Beurteilung von Lehrpersonen), inwieweit eine solche Fortbildung zukünftig als Pflicht für angehende Schulkommissionsmitglieder erklärt werden muss und ob es allenfalls zweckmässig sein könnte, eine interkantonale Kooperation einzugehen, da diesbezüglich bei mehreren Kantonen ein Bedarf existiert.

Ebenso wichtig ist die Entwicklung eines allgemein bewährten Vorgehens, wie Schulkommissionen in die Beurteilungsprozesse eingebunden werden können. Es soll damit aber keineswegs ein für alle gleich vorzuschreibendes Verfahren resultieren, sondern vielmehr ein geeigneter Prozess zur Reflektion angeboten werden können, damit Schulkommissionen und Schulleitungen das bei ihnen existierende Verfahren überdenken können.

Insgesamt ist die klare Rollenteilung zwischen Bildungsdirektion, Schulkommission, Schulleitung und Qualitätsmanagementverantwortlichen zu untersuchen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten je nach wahrgenommener Linien- oder Beratungsfunktion müssen eindeutig festgelegt und kommuniziert werden. Es muss nach einer realitätsnahen Verantwortungsteilung gesucht werden. Schulkommissionen können z. B. nur begrenzt in eine aktive Steuerungsfunktion wachsen, da letztlich die entscheidungsrelevanten Informationen bei den

Schulleitungen zusammen kommen und sie bei der Zusammenarbeit mit den Schulkommissionen eine nicht zu vernachlässigende Führungsfunktion übernehmen.

- *Beurteilungsaufwand bei Schulleitungen:* Der durch die Mitarbeitendenbeurteilung bei der Schulleitung anfallende Zeitaufwand ist sehr hoch. Dies führt dazu, dass die Bedeutung von Beurteilungsgesprächen sinken kann und Beurteilungen tendenziell überdurchschnittlich gut ausfallen. Ohne hier konkrete Änderungsvorschläge machen zu können, wird empfohlen, dass die Beteiligung der Schulleitungen an Beurteilungsgesprächen der Lehrpersonen überdacht werden muss. Es stellt sich die Frage, inwieweit es überhaupt zweckmässig ist, dass oft fachfremde Schulleitungsmitglieder Lehrpersonen beurteilen. Damit Beurteilungen nicht allzu sehr auf externe Experten abgestützt werden, müssen die Beurteilungsverfahren und beteiligten Akteure an den verschiedenen Mittelschulen verglichen werden. Abgesehen von den bereits existierenden Lösungsansätzen scheint die Einführung einer Beurteilungskaskade wie dies bei Personalbeurteilungen grundsätzlich der Fall ist, sinnvoll zu sein. Beurteilungen sollen im Idealfall immer von der fachlich und zusammenarbeitsmässig nächst stehenden und vorgesetzten Person wahrgenommen werden. Hier können Fachvorstände verstärkt in die Führungsverantwortung und Beurteilungspraxis einbezogen werden, was jedoch einen Kulturwandel in der Schule erfordern würde. Schulleitungen kommt die Beurteilung der Fachvorstände bzw. der Mitarbeitendenbeurteilungen durchführenden Personen zu. Schulleitungen kommt von daher eine verstärkte Gesamtführungsverantwortung zu, d. h. sie sind für die führungsmässig und fachlich gute Durchführung von Mitarbeitendenbeurteilungen verantwortlich. Sie tragen eine höhere Systemverantwortung, welche sich insbesondere in der Steuerung und Ausgestaltung des Beurteilungsprozesses in der einzelnen Schule auswirkt. Die Schulkommission ihrerseits beaufsichtigt die Beurteilungsverfahren und die Wahrnehmung der Steuerungsverantwortung durch die Schulleitung. Dies hat insgesamt zur Folge, dass die Beurteilungsspanne der Schulleitungsmitglieder verringert wird. Damit verbunden ist eine sanfte Hierarchisierung, welche im Rahmen der sehr flachen Strukturen an Schulen sehr sorgfältig einzuführen ist. Eine Qualitätsverbesserung bei der Mitarbeitendenbeurteilung und eine Verbesserung der Effektivität von Schulleitungstätigkeiten erfordert dies jedoch zunehmend (vgl. auch Capaul 2002: 4).
- *Kopplung von Beurteilung und Entlohnung:* Die existierende Kopplung der Mitarbeitendenbeurteilung und Entlohnung von Lehrpersonen wird von vielen Befragten stark kritisiert. Vordringlich herrscht das Problem der stagnierenden Löhne aufgrund finanzpolitischer Entscheide im Rahmen der kantonalen Personalpolitik. Das Primat der Politik bezüglich dieser Entscheide wird hier nicht hinterfragt. Vielmehr stellt sich im Rahmen dieser Studie die Frage, inwieweit die Kopplung von Beurteilung und Entlohnung überhaupt eine Auswirkung auf die Leistungsmotivation und Mitarbeitendenzufriedenheit der Lehrpersonen hat.

Gleich vorab sei hier die Handlungsempfehlung abgegeben, diese Fragestellung im Rahmen der Beurteilung aller Lehrpersonen der kantonalen Verwaltung eingehender zu untersuchen. Es bestehen begründete Bedenken, dass bei Mitarbeitendenbeurteilungen ihr vordringlicher Zweck der Qualitätssteigerung durch die Lohnkopplung verdrängt werden könnte.

In diesem Zusammenhang sind weitere Problemkreise erkennbar:

- Nicht zur Verfügung stehende finanzielle Ressourcen.

- Primär auf die Beurteilungshöhe und nicht mehr auf den Beurteilungsinhalt ausgerichtete Strategien der Lehrpersonen im Beurteilungsgespräch („Self-selling“). Dies kann zur Folge haben, dass Schwächen, Problemfelder und Verbesserungspotenziale von der Lehrkraft weniger thematisiert werden.
- Erkenntnisse aus der Motivationsforschung zeigen, dass nur verhältnismässig hohe Leistungszulagen die Motivation zu beeinflussen vermögen, gerade im öffentlichen Sektor jedoch der gute Grundlohn ein zentrales Motivations-element darstellt und hohe Leistungszulagen oft nicht möglich sind.
- Problematik der Leistungsbeurteilung in Bildungs- und Beratungsberufen, da die Leistung einerseits unbefriedigend genau gemessen werden kann und andererseits das Leistungsergebnis nur zu einem begrenzten Teil von der Lehr- und Beratungsleistung abhängt. Einen grossen Einfluss auf den Lernerfolg haben die Inputfaktoren von Seiten der Schülerinnen und Schüler sowie die Organisation als Ganzes (z. B. Eltern, schulisches Umfeld, persönliches Engagement), wie dies in neueren Studien nachgewiesen wurde. Zudem weist die Lohnrelevanz verglichen mit anderen Aspekten eine eher kleine Akzeptanz in der Lehrerschaft auf (vgl. EvaMAB 2003: 68 ff.)<sup>7</sup>

Vor diesem Hintergrund empfehlen die Verfasser aus einer nachhaltigen und langfristigen Perspektive die Kopplung von Beurteilung und Entlohnung zu überdenken, sind sich jedoch bewusst, dass eine Veränderung des heutigen System auf politischer Ebene kaum Realisierungschancen hat. Es gilt gegeneinander abzuwägen, inwieweit zukünftig die finanziellen Handlungsspielräume echte und regelmässig zur Verfügung stehende Leistungsanreize, welche eine Motivationswirkung entfalten, erlauben oder ob die im Entlohnungssystem versprochene Leistungskomponente durch Nichtauszahlung und Systemdysfunktionalität die Glaubwürdigkeit von Beurteilungsgesprächen unterlaufen.

Die Verfasser empfehlen jedoch nicht, das Instrument der Mitarbeitendenbeurteilung an Schulen ausser Kraft zu setzen. Im Gegenteil: die Stärkung des Instruments im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements zur kontinuierlichen Leistungs- und Qualitätsverbesserung ist von grosser Bedeutung für die zukünftige Schulentwicklung. Falls jedoch die Lohnrelevanz der Beurteilungsgespräche hierauf einen negativen Einfluss ausübt, ist von der Kopplung von Beurteilung und Entlohnung abzusehen.

#### *Exkurs:*

Der folgende kurze theoretische Exkurs zur Kopplung von Beurteilung und Entlohnung wird angefügt, da sich aus den Interviews der Schluss ziehen lässt, dass es sich um ein sehr brisantes und für die gegenwärtige allgemeine Situation nicht zu vernachlässigendes Thema an den Mittelschulen im Kanton Zürich handelt.

Mitarbeitendenbeurteilungen enthalten Feedbackinformationen an die Beurteilten, welchen einerseits stärkeren Informationscharakter zur Herbeiführung einer Leistungsverbesserung bzw. Qualitätssteigerung zukommt. Andererseits enthalten lohnrelevante Beurteilungen Feedbackinformationen bei denen der Kontrollcharakter i. S. der Überprüfung des „richtigen“ Tuns zum Ausdruck kommt. Der Informationscharakter eines Feedbacks bzw. einer Belohnung steigert das Gefühl der Selbststeuerung, was sich auf die Verbesserung der Kompetenzen der Beur-

---

<sup>7</sup> EvaMAB 2003: Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Zürcher Volksschule (EvaMAB). Bericht im Auftrag der Bildungsdirektion des Kantons Zürich, Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, 24. Februar 2003

teilen auswirkt. Der Kontrollcharakter des Feedbacks erhöht das Gefühl der Fremdsteuerung, was zu einer Verdrängung intrinsischer Motivation führen kann (vgl. Frey/Osterloh 2000: 19 ff.). Vor dem Hintergrund der Annahme, dass bei Lehrpersonen die extrinsische Motivation (z. B. Gehalt) die intrinsische Motivation (z. B. Arbeit an sich) mehrheitlich nicht überwiegt, besteht die Gefahr, dass die Kopplung des Lohns an die Beurteilung zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation führen kann, weil der Kontrollcharakter durch die Einführung der Lohnrelevanz im Lehrerberuf verstärkt wird (vgl. Frey/Osterloh 2000: 19 ff.; Thom/Ritz 2006: 345 ff. und Abbildung 2). Aus diesem Grund sollte der Mitarbeitendenbeurteilung primär die Funktion einer Standortbestimmung zukommen, auf deren Basis persönliche Entwicklungsmaßnahmen für Lehrkräfte abgeleitet werden.

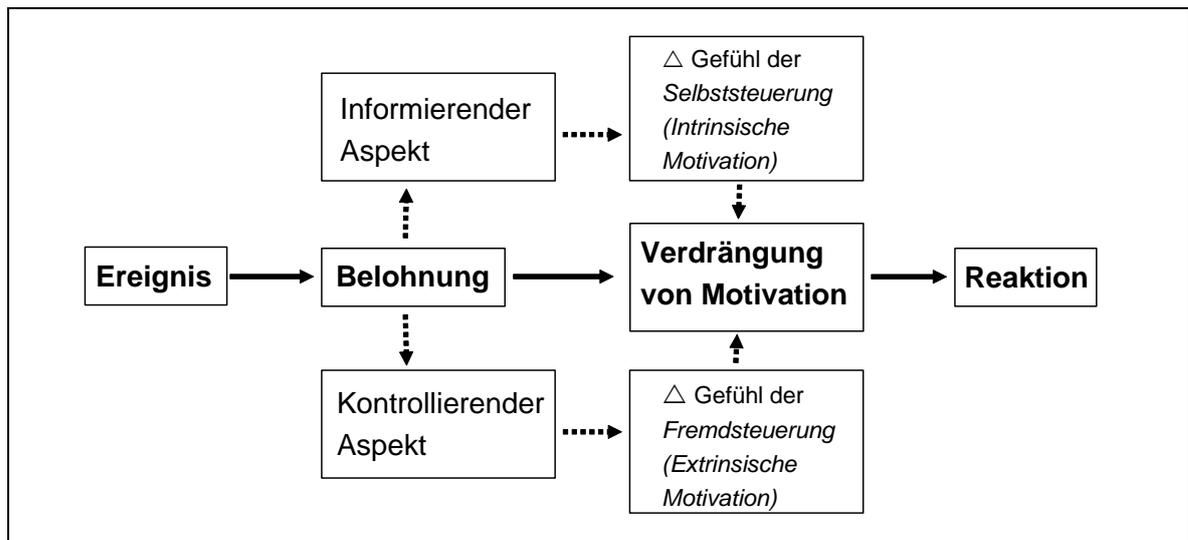


Abbildung 2: Verdrängungseffekt von Motivation aufgrund Belohnung

- *Beurteilungsskala*: Die in den Rahmenbedingungen für die Mitarbeitendenbeurteilung erlassenen Bestimmungen verlangen eine vierstufige Beurteilungsskala nach folgender Beschreibung:

Qualifikationsstufen	Anforderung	Folgen
Sehr gut	Übertrifft Anforderungen insgesamt	Lohnerhöhung um max. 2 Lohnstufen
Gut	Geringfügige Vorbehalte	Lohnerhöhung um 1 Lohnstufe
Genügend	Erhebliche Vorbehalte	Keine Lohnerhöhung
Ungenügend	Schwerwiegende Vorbehalte	Rückstufung nach Bewährungsfrist

Tabelle 1: Qualifikationsstufen und -folgen bei der Mitarbeitendenbeurteilung

Die Evaluation der Mitarbeitendenbeurteilung an den Volksschulen des Kantons Zürich führte zutage, dass rund 98 Prozent eine mindestens genügende Quali-

kation erhalten haben und ca. 93 Prozent der beurteilten Lehrpersonen für einen Lohnstufenanstieg vorgeschlagen worden sind. In Zusammenhang mit den Aussagen aus den Interviews stellt sich die Frage, ob die eingesetzte Skala die Tendenz zur Höherbeurteilung an den Mittelschulen nicht unterstützt, da es bereits bei einer guten Beurteilung geringfügige Vorbehalte zu rechtfertigen gilt. Deshalb schlagen die Verfasser die Überarbeitung der Beurteilungsskala vor. Eine mögliche Variante ist in Tabelle 2 aufgeführt:

<i>Qualifikationsstufen</i>	<i>Anforderung</i>	<i>Folgen</i>
Hervorragend	Übertrifft Anforderungen in allen Bereichen deutlich	Zu definieren
Sehr gut	Übertrifft Anforderungen in einzelnen Bereichen	Zu definieren
Gut	Entspricht Anforderungen	Zu definieren
Genügend	Entspricht Anforderungen in einzelnen Bereichen nicht	Zu definieren
Ungenügend	Entspricht Anforderungen in allen Bereichen klar nicht	Zu definieren

Tabelle 2: Qualifikationsstufen und -folgen bei der Mitarbeitendenbeurteilung

Die Verfasser empfehlen für Beurteilungsinstrumente die Anwendung einer symmetrischen Skala mit gleichmässigen Beurteilungsabständen, welche unter Anpassung auch auf eine drei- oder vierstufige Skala verringert werden kann (z. B. durch Weglassen der höchsten und/oder tiefsten Skalendimension). Die Anwendung einer reinen Ordinalskala (vgl. Tab. 1) wirft aus methodischer Sicht für einen zweckmässigen Einsatz des Beurteilungsinstruments Fragen auf (z. B. Verzerrung der Antworten, einseitiges Beurteilungsverhalten). Die in Tabelle 2 dargestellte Variante bietet u. a. den Vorteil, dass gute Beurteilungen nicht wie im gegenwärtigen System (vgl. Tab. 1) mit Vorbehalten negativ besetzt sind. Dies entspricht eher der Realität, weil die Mehrheit der Lehrpersonen den Anforderungen genügen und gute Leistungen erbringen dürfte. Sehr gute oder allenfalls hervorragende Leistungen stellen eher die Ausnahme dar und verlangen nach einer klaren Begründung, welche die Akzeptanz dieser Beurteilung fördert.

Im Falle einer Entkopplung von Beurteilung und Entlohnung empfiehlt sich über die Skalengestaltung bzw. Beurteilungsdimensionen grundsätzlich nachzudenken, da dies u. U. andere Erfordernisse an die Bewertung stellt.

### 3.3 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Massnahmen bei den Mitarbeitenden aller Stufen einer Schule, um die Qualifikation zur Erfüllung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen herbeizuführen. Darunter fällt nebst der Beschaffung der zentralen Informationsgrundlagen beispielsweise der Aufbau zentraler und neuer Kompetenzen, die Massnahmen im Aus- und Weiterbildungsbe-

reich sowie die Verbindung der Personalentwicklung mit der Laufbahnplanung und -gestaltung von Lehrpersonen.

### 3.3.1 Status Kanton Zürich

Im Mittelschulgesetz sowie der Mittel- und Berufsschullehrervollzugsverordnung<sup>8</sup> sind Informationen festgehalten, welche für den Prozess Personalentwicklung dieser Analyse von Interesse sind. Die Angaben beziehen sich primär auf die Aufgaben der einzelnen Anspruchsgruppen:

*Bildungsdirektion:* Sie kann nach sechs Jahren seit Beginn der unbefristeten Anstellung auf Antrag der Schulleitung einen Urlaub von maximal einem Semester zur Weiterbildung gewähren (innerhalb von sechs Jahren nur ein Urlaub). Die Bildungsdirektion setzt den Lohnanteil fest. Sie kann für Tätigkeiten von Lehrpersonen an anderen öffentlichen Schulen sowie kantonalen oder eidgenössischen Institutionen und Konferenzen Entlastungen bewilligen.

*Schulleitung:* Sie fördert die Weiterbildung der Lehrpersonen. Sie kann während der Unterrichtszeit Urlaube zur Weiterbildung von maximal zwei Wochen gewähren.

*Lehrpersonen:* Sie können bei Bedarf zur Mithilfe bei der Ausbildung von Mittelschullehrkräften beigezogen werden. Die Lehrperson ist verpflichtet, sich weiterzubilden. So muss jede unbefristet angestellte Lehrperson zwischen dem vollendeten 12. und 20. Dienstjahr seit Beginn der unbefristeten Anstellung einen bezahlten fachbezogenen Weiterbildungsurlaub von 10 Schulwochen absolvieren. Eine mit der Weiterbildung verbundene Beurlaubung vom Unterricht hat die Interessen der Schule zu wahren. Der Kanton fördert die Weiterbildung der Lehrpersonen. Zu den Pflichten der Lehrpersonen gehört die Übernahme von Aufgaben und Funktionen zur Schulentwicklung sowie die Zusammenarbeit mit der Schulleitung und dem Lehrerkollegium.

### 3.3.2 Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers

*Studie Forneck/Schriever:*

- *Belastungsfaktor Sozialverhalten:* In Zusammenhang mit dem relativ hohen Anteil des Belastungsfaktors „Sozialverhalten der Schüler und Schülerinnen“ weisen die Autoren auf die Notwendigkeit eines integrierten Forschungs-, Entwicklungs- und Weiterbildungsprojekts zu dieser Problemdimension hin.
- *Auf Bewältigungsstrategien ausgerichtete Personalentwicklung:* Die Weiterbildung sollte gezielt auf Fähigkeitsentwicklung überprüft und ausgerichtet werden, welche den Lehrpersonen zu Strategien gegen das Berufsdilemma (erhöhte, unerreichbare Anforderungen, subjektive Bewältigungsstrategien) verhelfen.
- *Schulinterne Kooperation:* Die Weiterentwicklung zur Stärkung der schulinternen Kooperation sollte nicht zu Lasten besonderer Attraktivitätsmerkmale des Lehrberufs (grosse Freiheitsgrade bei der Arbeitszeit- und Arbeitsortfestlegung) gehen. Kooperationsfördernde Reformen sollten nicht mit einer vermehrten Anwesenheit der Lehrkräfte an die Schule gekoppelt werden. Es werden vielmehr bessere technische Lösungen zur Nutzung neuer Medien im Lehrberuf gefordert,

---

<sup>8</sup> Mittelschulgesetz vom 13. Juni 1999 und Mittel- und Berufsschullehrervollzugsverordnung vom 26. Mai 1999.

welche gleichzeitig dem Anliegen der Reduktion des Einzelkämpfertums von Lehrkräften förderlich sind, ohne jedoch die personal vermittelte Weiterbildung und Kooperation in der Schule verdrängen zu wollen.

- *Schulische Innovationen stärken:* Forneck/Schriever weisen auf die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung für schulische Innovationen hin. Nebst dem Laufbahnentwicklungsgedanken stellen die Autoren die zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen infrage, damit die in der Lehrerausbildung tätigen Lehrkräfte nicht nur die bestehende Praxis reproduzieren, sondern ihre Erfahrungen auch in Innovationsprozesse einfließen lassen können.
- *Verbindung von funktionaler Differenzierung, qualifikationserweiternder Fortbildung und Personalentwicklung:* Die veränderte vertragliche Definition der Berufstätigkeit sollte nebst der qualifikationserhaltenden Weiterbildung verstärkt Gewicht auf die qualifikationserweiternde Fortbildung legen, welche mit Personalentwicklungskonzepten zu verknüpfen ist.

#### *Studie Oelkers:*

Oelkers geht in einigen Stellen seiner Analyse auf Personalentwicklungsaspekte ein. Die folgenden Ausführungen stellen die zentralen Schwerpunkte seiner Studie vor:

- *Personalentwicklung zur Qualitätssicherung:* Oelkers wirft die Frage auf, wie die Gymnasien in eine Gesamtstrategie der Entwicklung des Bildungsstandortes einbezogen werden könnten und mit welchen Besonderheiten sich die Gymnasien positionieren könnten. Er hält fest, dass die Gymnasien sich neuen Herausforderungen stellen müssten. Und zwar zum Einen im Hinblick auf die Anpassung des Angebots und zum Anderen im Hinblick auf die veränderten Lernstellungen der Auszubildenden. Er bringt dabei die Personalentwicklung in Zusammenhang mit der Qualitätssicherung in der Schule: Eine zentrale Herausforderung der Qualitätssicherung ist seiner Meinung nach die fortlaufende Entwicklung des Personals, welche auch für die Organisation der Lehrerbildung Folgen habe. Er stellt hierzu Fragen zur Zukunft des Langzeitgymnasiums, zur Politik der Bildungsprofile, zur Entwicklung der nicht-maturitären Bildungsgänge und zu Strategien der Qualitätssicherung, welche klarer definiert werden müssten.
- *Fähigkeiten zur Abgrenzung der Unterrichtstätigkeit gegenüber pädagogischen Aufgaben:* Die Aus- und Weiterbildungsangebote müssten nach Oelkers darauf ausgerichtet sein, unterschiedliche systematische Hilfen für Lehrpersonen anzubieten. Unter anderem müssten die Lehrpersonen Fähigkeiten entwickeln, um die Unterrichtstätigkeiten präziser gegenüber den unabschliessbaren pädagogischen Aufgaben abgrenzen zu können. Dies sollte auch im Hinblick auf die von den Lehrpersonen zusätzlich geforderte Zeit für Beratungsaufgaben in Angriff genommen werden. Da Lehrpersonen eher mehr Zeit für den Unterricht zur Verfügung haben möchten, besteht nach Oelkers die Gefahr, dass solche Reformen auf Widerstände stossen, weil diese zusätzlichen Tätigkeiten in Konkurrenz mit der Unterrichtstätigkeit geraten könnten. Er empfiehlt daher, Reformprojekte grundsätzlich eher in Zeiten tieferer Belastung durchzuführen.
- *Stärkung von Innovationspotenzialen:* Um Innovationspotentiale zu stärken, sollte die *Aus- und Weiterbildung* nach Oelkers gefördert und die Tätigkeitsmerkmale, welche die Attraktivität des Berufes fördern (z. B. Freiheiten bei der Verfügung über Arbeitsort und Arbeitszeiteinteilung) ausgebaut werden. Dabei kann nach Oelkers die Förderung der Kommunikation durch neue Medien hilfreich sein.

- *Personalentwicklung durch inhaltsbezogenes Coaching und Lernen von den Besten* („good practice“): Möglichkeiten zur Verbesserung der Lehrkompetenzen sind nach Oelkers zum Beispiel das inhaltsbezogene Coaching sowie Formen der Weiterbildung, die den Einbezug von „good practice“ voraussetzen. Im ersten Fall wird der Fachunterricht von Lehrpersonen ausserhalb der eigenen Schule über einen bestimmten Zeitraum und mit Hilfe von kriteriengestützten Rückmeldungen gezielt entwickelt. Neu gegenüber früheren Formen der Supervision ist dabei nach Oelkers die Ausrichtung auf das Fach und nicht nur auf die Person. Das Coaching betrifft die thematische Steuerung des Lernens und die inhaltlichen Aussagen der Lehrpersonen, also den zentralen Bereich des gymnasialen Unterrichts. Die Entwicklung der pauschalen „Fachkompetenz“ genügt nach Oelkers nicht, vielmehr sei die Voraussetzung der künftigen Entwicklung, dass Lehrkräfte lernen müssten, regelmässig eine Anpassung ihres Wissens vorzunehmen und zu erkennen, dass dabei Coaches hilfreich sein könnten. Eine Möglichkeit dazu ist nach Oelkers die Verknüpfung der Weiterbildung an „good practice“-Verfahren: Mit „good practice“ werden Lehrkräfte bezeichnet, deren Praxis bessere Resultate (etwa im Leistungsverhalten der Schülerinnen und Schüler) hervorbringt, als die Praxis anderer Lehrkräfte. Festgestellt werden sollte die Qualität der „good practice“ unter anderem mit Hilfe von Tests. Mit Hilfe der Testresultate könnten Lehrkräfte vom beruflichen Können anderer Lehrkräfte im Feld profitieren. Dieses Verfahren ist nicht in der Anwendung mit Lehrkräften derselben Schule empfehlenswert. Nach Oelkers kann aber beachtliches Know-how transferiert werden, wenn mit den Verfahren jede Form kollegialer Kränkung vermieden wird. Von dieser Form des direkten Coachings würden die Lehrkräfte vor allem dann profitieren, wenn sie überzeugt werden können bzw. offen für den Tatbestand sind, dass sie von anderen Lehrkräfte lernen können. In anderen Berufsfeldern sind solche Verfahren weit verbreitet. Für Gymnasiallehrkräfte sind sie nach Oelkers bislang eher unüblich. Die Entwicklung der Kompetenzen ist nach Oelkers mit den bestehenden Mitteln der Weiterbildung nur begrenzt möglich. Die Ressourcen seien zu gering und würden nicht ausreichend gezielt eingesetzt. Er betont aber, dass nicht nur *inhaltsbezogenes Coaching* oder *Lernen von den Besten* die Weiterbildung bestimmen sollten. Insgesamt müsste die Weiterbildung näher an das Berufsfeld heranrücken, ohne die fachwissenschaftlichen Anteile zu vernachlässigen.
- *Anreize für Lehrpersonen, überfachliche Kompetenzen zu entwickeln und zu lehren*: Nach Oelkers bezieht sich der Unterricht im Gymnasium aus der Sicht der Lehrpersonen wie aus der Sicht der Schülerinnen und Schüler vor allem auf die Entwicklung von fachlichen Kompetenzen. Er hält fest, dass es klare Lernorte und Lerngefässe für die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen geben müsse. Sonst ist seiner Meinung nach allein das zufällige Engagement der einzelnen Lehrkraft massgebend für den Ausbau solcher Kompetenzen. Dies würde bedeuten, dass die entsprechende Entwicklung nicht zwingend stattfinden wird. Das gilt nach Meinung von Oelkers ähnlich für den interdisziplinären Unterricht, bei dem es schulverträgliche Anreize für Lehrpersonen geben müsste, um solche Unterrichtsformen anzuwenden. Mögliche Anreize dazu zeigt er aber nicht explizit auf. Er hält lediglich fest, dass in bestimmten Zürcher Mittelschulen eine Verbesserung der Interaktion, also eine Zunahme von Kooperation unter den Lehrkräften und eine Entwicklung der Problemlösefähigkeit, feststellbar sei. Gewisse Schulen würden sich in eine wünschbare Richtung mit aktiver Diskussionskultur, besserer Ressourcennutzung, Austausch, tragfähigen Absprachen etwa im Blick auf Hausaufgaben, gegenseitiger Hospitation sowie Selbst- und Fremdbeurteilung entwickeln.

### 3.3.3 Analyse und Gestaltungsempfehlungen

#### 3.3.3.1 Analyse

In der folgenden Analyse gehen die Verfasser auf die Stärken und Schwächen im Bereich der Personalentwicklung von Lehrkräften und Schulleitungen ein. Die Ausführungen basieren auf der Sekundäranalyse der vorgängig vorgestellten Studien von Forneck/Schriever und Oelkers sowie den durchgeführten Interviews und den persönlichen Erfahrungen der Verfasser:

Die bestehenden Personalentwicklungsprozesse weisen primär folgende **Stärken** auf:

- *Individualität in der Aus- und Weiterbildung:* Die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten von Lehrkräften und Schulleitungen sind sehr stark von persönlichen Interessen und Neigungen geprägt und gewährleisten in der Regel eine hohe Motivation für individuelle Weiterentwicklung. Gleichzeitig entsteht dadurch die Gefahr, dass die Aus- und Weiterbildung nicht den Anforderungen des Berufes angepasst wird, sondern den jeweiligen Individualinteressen. Gezielte Anreize zur Steuerung des Kompetenzaufbaus könnten hier Abhilfe leisten.
- *Berufsbedingte Merkmale fördern kontinuierliches Lernen:* Die besonderen Merkmale des Lehrberufs (z. B. Lernen und Lehren als zentrale Themenbereiche des Berufs, Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung) fördern in der Regel ein gutes Lernklima für die Beschäftigten und bieten optimale Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen.

Die bestehenden Personalentwicklungsprozesse weisen primär die folgenden **Schwächen** auf:

- *Fehlende gemeinsame Werte und Ziele:* Nach Aussage der interviewten Personen fehlen in den Schulen oft Instrumente und Fähigkeiten, mit denen die zentralen Werte und Ziele der Schule entwickelt, festgehalten und kommuniziert werden können (z. B. Entwicklung einer gemeinsamen Schulkultur, Förderung der Teamarbeit). Die Entwicklung gemeinsamer Wertvorstellungen scheitert nach Aussage der Befragten in der Regel nicht am Willen der Schulleitungen, solche Vorhaben zu realisieren, sondern am Wissen über entsprechende Prozesse, wie solche Projekte in der Schulpraxis umgesetzt werden. Solche schulspezifischen Werte und Ziele bilden die zentralen Leitplanken, nach denen die Personalentwicklung auszurichten ist.
- *Fehlende Kooperation in der Schule (Teamgedanke):* Faktoren wie eine hohe Anzahl an Teilzeitpensen und berufsbedingte Freiheiten (z. B. in der Arbeitszeitgestaltung) erschweren oft die Verbesserung der Kooperation zwischen Lehrkräften unter sich und mit der Schulleitung. Hierzu müssten entsprechende organisatorische Voraussetzungen geschaffen (z. B. gemeinsame Ansprechzeiten) und Personalentwicklungsmassnahmen (z. B. Teamentwicklung) darauf ausgerichtet werden.
- *Eingeschränkte Laufbahnplanung und Laufbahnmöglichkeiten:* Lehrkräfte wünschen nach längerer Ausübung ihres Berufes oft eine Erweiterung bzw. Ergänzung der Unterrichtstätigkeit im Sinne neuer Herausforderungen. Bei der Suche und Umsetzung entsprechender Möglichkeiten erhalten sie nach Aussage der interviewten Personen oft nicht die dazu erforderliche kompetente Unterstützung in der Laufbahnplanung. Die Bedeutung attraktiver beruflicher Perspektiven (bei-

spielsweise durch Aufgabenerweiterung, Übernahme von Projektarbeit, Führungsfunktionen usw.) verdeutlicht beispielsweise die Studie „Zufriedenheit, Commitment und Attraktivität aus Sicht des Mittelbaus und der Studierenden der Universität Bern“, welche im Jahre 2004 die Arbeitssituation des Mittelbaus und die Attraktivität von Stellen an der Universität Bern untersuchte (vgl. Mittelbauvereinigung der Universität Bern 2004): Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben einen hohen Einfluss auf Eigenschaften wie Arbeitszufriedenheit, Commitment (Zugehörigkeitsgefühl zu einer Institution) und Engagement der Mitarbeitenden. Diese Eigenschaften unterstützen die Motivation der Mitarbeitenden, sich im Sinne der Institutionsziele zu verhalten (z. B. die Schulentwicklung zu unterstützen).

- *Mangelnde Führungskompetenzen und Führungsbereitschaft bei Schulleitungen:* Oft wird ein Hauptproblem in der Führung von Mittelschulen im mangelnde Führungswillen der Schulleitungen gesehen. Die Gründe hierzu sind nach Aussage der Befragten meistens die fehlenden Möglichkeiten zur Gewinnung von Führungskompetenzen in der Ausbildung und geringe Führungserfahrung bei der Übernahme einer Funktion als Schulleitung. Zudem wird die Funktion der Schulleitung oft sehr stark als Aufgabe mit unattraktiven administrativen Tätigkeiten gesehen und entsprechend als Bürde betrachtet. Schulen haben zudem ein ausgeprägt demokratisches Führungsverständnis sowie relativ flache Hierarchien, wodurch die Führung anspruchsvoller wird (hohe Leitungsspannen). Hier besteht ein zentraler Unterschied zu anderen Institutionen, in denen die Führungskarriere mit attraktiven Anreizen gekoppelt (z. B. Entlohnung, Gewinnung von Führungsqualifikationen) und mit entsprechenden Massnahmen sowohl in der Ausbildung als auch „on-the-job“ gefördert wird (z. B. Traineeprogramme der Wirtschaft für zukünftige Führungskräfte).
- *Die Personalentwicklung vernachlässigt die ständig wachsenden Anforderungen des Schulbetriebs:* Die Anforderungen zur Ausübung der Tätigkeit als Lehrkraft und als Schulleitung verändern sich nach Meinung der Interviewten ständig und werden laufend anspruchsvoller. So sind beispielsweise das Sozialverhalten der Auszubildenden, Anforderungen durch die Schulentwicklung (z. B. Evaluationen, Qualitätssicherung), Ansprüche und Erwartungen an die Schulleitung seitens der Lehrkräfte und aussenstehender Personen (Eltern usw.) wichtige Faktoren, welche die aktuellen Anforderungen bestimmen. Entsprechende Kompetenzen zur Bewältigung solcher Anforderungen müssen sich die Lehrkräfte in der Regel ohne entsprechend koordinierte und gezielte Unterstützung selbst aneignen.

### 3.3.3.2 Gestaltungsempfehlungen

Die folgenden Gestaltungsempfehlungen orientieren sich am vorangehenden Stärken/Schwächen-Profil und geben grundsätzliche Handlungshilfen zur Pflege der bestehenden Stärken und Abbau der bestehenden Schwächen:

- *Motivation für Aus- und Weiterbildung erhalten:* Der Lehrberuf beinhaltet viele Freiheiten, die zur eigenen Aus- und Weiterbildung motivieren. Aus- und Weiterbildungsmassnahmen sowie Laufbahnförderung dürfen diese Freiheiten nicht einschränken, sondern sollten diese als ideale Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung nutzbar machen.
- *Förderung gemeinsame Werte und Ziele:* Den Schulleitungen fällt es oft schwer, die Mitarbeitenden für die Anstrengung gemeinsamer Ziele zu gewinnen und eine hohe Identifikation mit der Schule zu erreichen. In die Aus- und Weiterbildung

von Schulleitungen sind Inhalte zu integrieren, welche die Entwicklung von gemeinsamen Werten und Zielen in einer Schule sowie deren Umsetzung bzw. Überprüfung behandeln. Hierzu müssten beispielsweise Antworten zu den folgenden Fragen gesucht und in die Ausbildung integriert werden: Welche Werte gelten in unserer Schule? Was sind unsere Leistungsanforderungen? Was sind unsere Verhaltensnormen? Wie entwickeln wir solche Leitlinien? Wie halten wir diese fest und wie kommunizieren wir sie? Wie überprüfen wir deren Einhaltung?

- *Fehlende Kooperation in der Schule (Teamgedanke):* Teamförderung gehört zu einer Kernaufgabe von Schulleitungen, um die Mitarbeitenden zur Teamarbeit zu motivieren und die gemeinsame Umsetzung der Werte und Ziele der Schule zu erwirken. Sowohl die Analyse der eingangs erwähnten Studien von Forneck/Schriever und Oelkers als auch die Befragten weisen deutlich auf diese zentrale Anforderung an eine „gute Schule“ hin. Hierzu müssten entsprechende organisatorische Voraussetzungen geschaffen (z. B. gemeinsame Ansprechzeiten) und Personalentwicklungsmassnahmen (z. B. Teamentwicklungstrainings) eingeleitet werden. Entsprechendes Wissen dazu kann beispielsweise durch Benchmarking oder „best practice“ mit schulexternen Institutionen erworben werden. Teamentwicklung ist eine Führungsaufgabe, die Ziel von praktisch jeder Führungsausbildung ist und in der täglichen Arbeit mit unterschiedlichsten Methoden und Instrumenten laufend umgesetzt werden muss.
- *Gezielte Laufbahnplanung und Ausbau der Laufbahnmöglichkeiten:* Alternative Laufbahnformen sollen die Haupttätigkeit des Unterrichtens ergänzen und müssen in Zusammenarbeit mit den Betroffenen gezielt aufgebaut und in den Schulen kommuniziert werden. Ebenso sind die Lehrkräfte bei deren Umsetzung fachlich zu unterstützen. Beispiele möglicher Laufbahnformen:
  - Einsatz und Weiterbildung bewährter Lehrkräfte in der Fachdidaktik (z. B. als Ausbilderin und Ausbilder am höheren Lehramt Mittelschulen an der Universität Zürich).
  - Ausbildung im Bereich Coaching, Mentoring in Form einer Spezialisierung zur Unterstützung bestimmter Schülerinnen und Schüler. Dies ist vor allem in Privatschulen oft der Fall im Rahmen von Lernbegleitung oder Lerncoaches. Möglich ist auch eine Schullaufbahnplanung durch Beratung von Schülerinnen und Schülern bezüglich Fächerwahl, Berufswahl usw. Solche Formen sind bisher auch vor allem an Privatschulen sichtbar.
  - Übernahme von Betreuungsfunktionen (Mentoring) für Praktikantinnen und Praktikanten oder neu in den Beruf einsteigende Lehrkräfte.
  - Schulen führen ein gemeinsames Projekt durch und entwickeln ein Produkt (z. B. ein Lehrmittel) oder eine Dienstleistung (z. B. Sprachunterricht für Erwachsene). Bisher wurden solche Projekte oft von einzelnen Lehrkräften durchgeführt und nicht von den Schulen koordiniert. Für solche Projekte braucht es eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen den Schulen, da die Aufgaben oft sehr komplex sind und nur in einem motivierten und gut geführten Team zweckmässig realisierbar sind. Im Sinne einer Projektlaufbahn (klares Ziel, zeitlich befristet) könnten solche Entwicklungsperspektiven neue Anreize bieten.

In der Regel benötigen alternative Laufbahnmöglichkeiten bestimmte Voraussetzungen (z. B. organisatorische Voraussetzungen wie höhere Präsenzzeit an der Schule), damit sie realisierbar sind. So dürfen beispielsweise keine Nachteile in der Karriere entstehen, wenn Lehrkräfte alternative Laufbahnen in Angriff neh-

men wollen (z. B. Verlust der mbA-Anstellung, grosse Zusatzbelastung wegen fehlender schulischer Entlastung, Verluste in der Pensionskasse, mangelnde Unterstützung im Team oder durch Schulleitung).

Die Verfasser regen in diesem Zusammenhang an, die verstärkte Ausgestaltung von spezifischen Laufbahnarten (Führungs-, Fach-, Projektlaufbahn) und damit zusammenhängenden Anreizen zu prüfen.

- *Führungsbereitschaft bei Schulleitungen fördern:* Die geringe Führungsbereitschaft von Schulleitungen führt nach Aussage der Interviewten oft dazu, dass die zentralen Personalmanagementaufgaben nicht wahrgenommen werden (z. B. Bewältigung von Konflikten zwischen Lehrkräften). Der Hauptgrund dazu ist vor allem bei den ungenügenden Führungskompetenzen zu finden, welche im Führungsalltag oft zu Überforderung und hoher zeitlicher Belastung führen. Entsprechende Angebote zur Förderung der Führungsausbildung von Lehrkräften bzw. Schulleitungen werden von Bildungsinstitutionen angeboten und laufend weiterentwickelt (z. B. von der Universität St. Gallen und der Universität Zürich). Damit diese Ausbildungen auf Interesse stossen, müsste bereits bei der Ausbildung der Lehrkräfte die Stärkung des Verständnisses erfolgen, dass sie für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung selbst verantwortlich sind (Förderung Selbstentwicklung) und entsprechende berufliche Perspektiven geplant werden müssen.
- *Bewältigung ständig wachsender Anforderungen durch den Aufbau von überfachlichen Kompetenzen:* Die laufend wachsenden Anforderungen, welche die Schulpraxis mit sich bringt, erfordern die Aneignung von sogenannten überfachlichen Kompetenzen (z. B. gegenseitige Feedbackkultur durch Selbst- und Fremdbildevaulation, „best practice“, inhaltsbezogenes Coaching, Kooperation). Eine zentrale Voraussetzung zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Anforderungen ist eine kontinuierliche und umfassende Qualitätssicherung. Sie erfordert die fortlaufende Entwicklung des Personals, welche sowohl für die Organisation der Lehrerbildung als auch für die Organisation der Schulen selbst Folgen hat. Entwicklungsfördernde Massnahmen sind deshalb auf verschiedenen Ebenen einzuleiten und müssen unterschiedliche Anforderungen erfüllen. Primär sollten solche Massnahmen auf die Steigerung der Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der Schulen ausgerichtet sein, damit diese selbständig passende Lösungen für die Probleme erarbeiten können. Die hohe Autonomie der Schulen sowie die spezifischen Freiheiten und Mitwirkungsmöglichkeiten im Lehrberuf bilden hierzu eine ideale Ausgangslage, um ein entsprechendes Innovationsklima aufzubauen, das die Gewinnung und Umsetzung von Ideen fördert (schulisches Innovationsmanagement). Gestaltungsfreiräume und Partizipation zählen als wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen.
- *Schulspezifischen Weiterbildungsbedarf gezielt fördern:* Zur Umsetzung der oben beschriebenen Empfehlungen schlagen die Verfasser vor zu prüfen, inwieweit die Schulleitungen ausreichend Möglichkeiten besitzen, schulspezifischen Weiterbildungsbedarf bzw. die Abstimmung zwischen individuellen Weiterbildungszielen und solchen der Gesamteinstitution aufeinander abzustimmen. Die Einschränkung der Wahlmöglichkeiten von Lehrkräften sollte vermieden werden. Mit gezielten Anreizen, welche den Handlungsspielraum der Schulleitungen erhöhen, könnte die Koordination der unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse gefördert werden (z. B. Beiträge an individuelle Weiterbildungen, die im Einklang mit den Zielen der Gesamteinstitution stehen).

### 3.4 Arbeitsbedingungen

Unter Arbeitsbedingungen werden im Rahmen dieser Analyse all jene Begleitfaktoren verstanden, welche die Lehrpersonen sowie die Schule als Ganzes ihren Unterrichtsauftrag optimal erfüllen lassen. Dazu gehören jene Situationsbedingungen, welche das individuelle Können und Wollen zur Leistungserbringung beeinflussen (z. B. Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, Schulklima, Führungskultur). Äussere Arbeitsbedingungen, welche durch die Behörden und Schulen direkt gestaltet werden können, umfassen z. B. Aufgabengestaltung, Arbeitsabläufe, Kommunikationsprozesse, Arbeitsgruppe, infrastrukturelle, technische und ergonomische Bedingungen sowie die Arbeitszeitgestaltung.

#### 3.4.1 Status Kanton Zürich

In der Mittel- und Berufsschullehrerverordnung und der Mittel- und Berufsschullehrer-vollzugsverordnung<sup>9</sup> sind die zentralen Arbeitsbedingungen für Lehrkräfte und Schulleitungen festgehalten. Die zentralen Schwerpunkte im Bereich Arbeitsbedingungen betreffen nach Analyse der Studienergebnisse der Autoren Forneck/Schriever bzw. Oelkers sowie der eigenen Forschungen (Interviews) die zeitliche und psychische Belastung der von Lehrkräften und Schulleitungen. Hierbei ist insbesondere die Diskrepanz zwischen arbeitsvertraglich vereinbarter Arbeitszeit und der effektiv geleisteten Arbeitszeit relevant. Vertraglich festgelegt sind die folgenden Arbeitszeiten für Lehrkräfte:<sup>10</sup>

- Deutsch und moderne Fremdsprachen: 22 Normallektionen bzw. 24 Kurzlektionen
- Alte Sprachen, Mathematik/Angewandte Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Geschichte/Staatskunde, Geografie, Wirtschaft und Recht sowie alle nicht in einer anderen Kategorie aufgeführten Fächer: 23 Normallektionen bzw. 25 Kurzlektionen
- Musik (Klassenunterricht), Chor, Orchester: 25 Normallektionen bzw. 28 Kurzlektionen
- Sport (Rhythmik, Ausdruck und Gestaltung), Musik (Individualunterricht), Bildnerisches Gestalten, Handarbeit/Werken, Tastaturschreiben, Textverarbeitung/Bürokommunikation: 26 Normallektionen bzw. 29 Kurzlektionen

Das Schuljahr umfasst 39 Wochen Unterricht. Bei Erreichen des 57. wird eine Entlastung von zwei Lektionen ohne Entlohnungskorrektur erteilt (altersbedingte Pensenreduktion).

Die Mitglieder der Schulleitungen müssen eine minimale Anzahl Normallektionen pro Woche leisten. Diese liegt bei 6 Lektionen für Rektorinnen und Rektoren bzw. 10 Lektionen für Prorektorinnen und Prorektoren.

---

<sup>9</sup> Verordnung über das Anstellungsverhältnis der Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen (Mittel- und Berufsschullehrerverordnung MBVO) vom 7. April 1999 und der Mittel- und Berufsschullehrer-vollzugsverordnung vom 26. Mai 1999.

<sup>10</sup> Gemäss MBVO § 4 sind neben den Unterrichtslektionen zusätzliche Aufgaben („besondere Aufgaben“) zu leisten. Für alle verbindlich sind ferner Konvente, Konferenzen und Veranstaltungen der Schule sowie Aufnahme- und Abschlussprüfungen.

### 3.4.2 Studienergebnisse Forneck/Schriever und Oelkers

#### *Studie Forneck/Schriever:*

- *Belastung durch Sozialisationsaufgaben, Selektionsfunktion und unterrichtsbezogene Tätigkeiten:* Als besonders belastend werden zunehmend disziplinarische Tätigkeiten im Rahmen der Klassenführung empfunden, welche die zunehmenden und schwierigeren Sozialisationsaufgaben für Lehrpersonen aller Stufen widerspiegeln. Insbesondere auf Mittelschulstufe zeigt sich die zunehmende Belastung durch Unterrichtsvorbereitungen sowie Korrekturarbeiten aufgrund des steigenden Anspruchsniveaus, welche zudem bei Vollzeitangestellten stärker ausfällt. Mittelschullehrkräfte wenden im Vergleich zu anderen Lehrkräften am meisten Zeit für die „Unterrichtsvorbereitung“ auf. Ebenfalls eine Belastungssteigerung bzw. Potenzierung der Belastung wird durch grosse Klassen ausgelöst. Besonders auf Mittelschulstufe erachtet die Lehrerschaft die zur Verfügung stehende Unterrichtszeit für den zu behandelnden Stoff als nicht mehr ausreichend.
- *Belastung durch Zusatztätigkeiten:* Administrative und organisatorische Aufgaben, Weiterbildung, Beratungstätigkeiten werden nicht als besonders belastend empfunden. Verglichen mit anderen Schultypen belasten Schulentwicklungsaufgaben auf Mittelschulstufe nicht besonders stark. Im Rahmen der Zusatztätigkeiten schlagen sich aber schulische Sonderformen am stärksten auf die empfundene Arbeitsbelastung nieder. Mittelschullehrkräfte wenden im Vergleich zu anderen Lehrkräften am meisten Zeit für „schulische Sonderformen“ wie Exkursionen, Projektwochen und Sporttage auf.
- *Burnout:* Obwohl die Werte der durchgeführten Belastungsuntersuchungen nicht wesentlich von vergleichbaren Studien aus Deutschland differieren, fühlt sich die Mehrheit der Zürcher Lehrpersonen ausgebrannt, nicht extrem, aber spürbar. Das subjektive Belastungsempfinden aufgrund des Lehrberufs weist unterdurchschnittliche bis durchschnittliche Werte auf und ist vergleichbar mit dem Belastungsprofil der Lehrkräfte der deutschen Untersuchung.
- *Jahresarbeitszeit:* Die Vollzeit angestellten Lehrpersonen arbeiten grossmehrheitlich mehr als die im Personalgesetz geforderten Jahresstunden (rund 2200 Stunden vergleichen mit 1960 geforderten Stunden). Zentral ist die Erkenntnis, dass die Arbeitszeitdifferenzen sich nicht primär zwischen den Schultypen unterscheiden, sondern zwischen den Lehrpersonen innerhalb eines Schultypus. Über alle untersuchten Schulformen hinweg arbeiten Teilzeitlehrkräfte mehr als Vollzeitangestellte im Verhältnis zu ihrem vertraglich vereinbarten Beschäftigungsgrad. Die Arbeitszeitdifferenzen werden mit zunehmendem Anstellungsgrad geringer, d. h., dass vergleichsweise mehr gearbeitet wird, je tiefer der Anstellungsgrad ist. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass sich der individuelle Arbeitsaufwand nicht mit zunehmender Unterrichtserfahrung verändert. D. h., sie bleiben über die Zeit hinweg stabil. Auch Schulgrösse, Anzahl unterrichtete Schüler, aufkündbare Arbeitsverhältnisse und Geschlecht haben keinen Einfluss auf die Arbeitszeiten der Lehrkräfte. Forneck/Schriever gehen davon aus, dass bei steigenden pädagogischen Arbeitsanforderungen die Arbeitszeit nicht linear erhöht wird, sondern die Anforderungen anders definiert werden. D. h., dass eine Reduktion der Pflichtlektionen nicht zu einer Reduktion der Arbeitszeit führen wird, sondern mehr Zeit auf die Tätigkeiten verwendet wird, was einen positiven Effekt auf die Qualität der professionellen Arbeit hat. Je mehr Klassen auf Mittelschulstufe unterrichtet werden, desto höher liegt die Jahresarbeitszeit. Lehrkräfte mit Entlastungsstunden weisen keine signifikant abweichende Jahresarbeitszeit von nicht entlasteten

Lehrpersonen auf. Deutliche Unterschiede zeigen sich bei Lehrpersonen, die eine Leitungsfunktion (Fach(gruppen)vorstand, (Pro)rektorat, Abteilungsleitung, Stv. Schulleitungsmitglieder) ausüben. Sie arbeiten auf Mittelschulstufe signifikant mehr als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne Leitungsfunktion. Ebenfalls weisen Lehrpersonen, die sich in der Schulentwicklung (z. B. Reformprojekte, Mitarbeitendenbeurteilung/LQS, Lehrmittelentwicklung) engagieren, eine durchgängig signifikant höhere Jahresarbeitszeit auf.

#### *Studie Oelkers:*

Oelkers zitiert in seiner Analyse mehrfach die Studie von Forneck/Schriever, um die Arbeitsbedingungen von Lehrkräften näher zu erläutern. Auf eigene Analysen zu diesem Thema verzichtet er.

### 3.4.3 Analyse und Gestaltungsempfehlungen

#### 3.4.3.1 Analyse

Im Bereich der Stärken gilt es auf die vorhandene Schulinfrastruktur sowie auf die grundsätzlich sehr guten Voraussetzungen aus Sicht der örtlichen Gegebenheiten hinzuweisen. Dies wurde wie in der Umfrage von Forneck/Schriever (Kap. 4.2.3) von den interviewten Personen grossmehrheitlich bestätigt.

Die Analyse der Arbeitsbedingungen fokussiert im Folgenden primär auf gegenwärtige Schwächen und Verbesserungspotenziale. Es wird hierbei ausdrücklich auf die detaillierten Ergebnisse der Studien von Forneck/Schriever verwiesen, welche hier nur zusammengefasst wiedergegeben werden können.

Folgende **Schwächen** kennzeichnen die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen an den Zürcher Mittelschulen:

- *Arbeitsbelastung und -zeit der Lehrpersonen:* Die Studie von Forneck/Schriever hat gezeigt, dass die Lehrpersonen grundsätzlich mehr arbeiten als gemäss Personalgesetz gefordert ist. Drei Faktoren kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu: (1) Die Anforderungen an disziplinarische Massnahmen und Erziehung haben an den Mittelschulen in den vergangenen Jahren stark zugenommen, was u. a. mit einer zeitlichen Verschiebung der Problemsituationen von der Volksschule auf die Sekundarstufe II begründet werden kann. (2) Auf der Mittelschulstufe wirken sich grosse Klassen vergleichsweise stärker auf die Arbeitsbelastung aus, da die Mittelschullehrkräfte im Vergleich zu anderen Schulstufen am meisten Zeit in Vorbereitungs- und Korrekturarbeiten investieren, was in Zusammenhang mit dem steigenden Anspruchsniveau steht. Zudem nimmt die Arbeitszeit mit der Anzahl zu unterrichtender Klassen zu. (3) Schulische Sonderformen fordern vergleichsweise viel Zeiteinsatz auf der Mittelschulstufe.
- *Arbeitsbelastung und -zeit der Leitungsverantwortlichen:* Gemäss Interviewausagen scheint die Belastungsgrenze auf Seiten der Schulleitungen vollständig erreicht zu sein. Im Einklang mit der Studie Forneck/Schriever kann festgehalten werden, dass die Übernahme von Leitungsaufgaben (Schulleitung, Fachvorstand, Abteilungsleitung) zu einem deutlich steigenden Arbeitseinsatz führt. Aufgrund der veränderten Schulsituation (vgl. ersten Punkt) und vermehrt Teilzeit angestellten Lehrkräften, konzentrieren sich Zusatz Tätigkeiten immer stärker bei Vollzeit angestellten Lehrpersonen sowie denjenigen in Leitungspositionen. Es bestehen

zu wenig wirkungsvolle Möglichkeiten, um die Übernahme von Zusatzaufgaben von Teilzeit angestellten Lehrpersonen zu fördern.

- *Perspektivenmangel und Identifikationsproblematik:* Aufgrund der zunehmenden Arbeitsbelastung, vermehrten Teilzeitanstellungen sowie der schwindenden Perspektiven in materieller Hinsicht für junge Lehrkräfte ist nach Meinung der Befragten eine abnehmende Identifikation der Lehrpersonen mit der Institution Schule und dem Arbeitgeber Kanton Zürich beobachtbar. Die Arbeitsatmosphäre an den Schulen sei stark von einer negativen Stimmung gegenüber dem Arbeitgeber geprägt, der seine Arbeitnehmer kaum mehr trage und zur sinkenden Anerkennung des Lehrberufs in der Öffentlichkeit beitrage. Es entwickle sich vermehrt die Grundhaltung, dass man sich noch für den eigenen Unterricht einsetzt, jedoch alle zusätzlichen Aufgaben meide. Die Identifikation mit der Schule als Ganzes nehme aufgrund der vermehrt resignativen Arbeitszufriedenheit ab.

### 3.4.3.2 Gestaltungsempfehlungen

Der festgestellte Handlungsbedarf und ausgewählte Entwicklungslinien werden im Folgenden erläutert.

- *Situativer Arbeitseinsatz und Ausgleich der Arbeitsbelastung bei Lehrpersonen durch flexiblere Entlastungsmöglichkeiten:* Es zeigt sich, dass die Senkung der Arbeitsbelastung nicht primär quantitativ über bspw. lineare Senkungen von Stundenanzahl o. ä. angegangen werden kann. Dies würde einerseits der Feststellung widersprechen, dass die grösseren Unterschiede der zeitlichen Arbeitsbelastung nicht zwischen den Schulformen, sondern innerhalb derselben Schulform existieren. Andererseits führt die Reduktion des Pensums nicht zu einer verminderten Arbeitsbelastung, sondern allenfalls zu einer Qualitätsverbesserung bei gleich bleibender Belastung, weil mehr Vorbereitungszeit für die reduzierte Anzahl Stunden eingesetzt wird.

Da die Lehrkräfte lohnmassig als Kaderangestellte des Kantons gelten, muss sich eine Belastungsanpassung an den hierfür üblichen Rahmenbedingungen orientieren. Von Kaderangestellten kann ein zusätzliches zeitliches Engagement ohne besondere Abgeltung erwartet werden. Die Obergrenze richtet sich hierfür nach den geltenden Richtlinien des Personalgesetzes.

Vor dem Hintergrund dieser Feststellungen sehen die Verfasser zwei Entwicklungsrichtungen im Bereich der Lehrpersonen, welche weiter verfolgt werden müssen: Erstens müssen die Potenziale der Teilautonomie und der geleiteten Schule besser genutzt werden, indem auf der Basis eines zukünftig neu zu definierenden Berufsauftrags und veränderter Anstellungsbedingungen (vgl. Kapitel 3.1.3) den Schulleitungen und Schulkommissionen noch mehr Möglichkeiten eingeräumt werden, die Arbeitstätigkeiten situativ zu verteilen. Nebst einem Vergleich mit der Anzahl Pflicht- und Entlastungsstunden in anderen Kantonen gilt es, die Anzahl einsetzbarer Entlastungsstunden bzw. zur Verfügung stehender Stundenpools für Organisations- und Leitungsaufgaben, Schulentwicklung und weitere Tätigkeiten ausserhalb der Normalanstellung zu überprüfen, um dort die grösstmögliche Flexibilität zu erhalten. Zudem ist zu prüfen, inwieweit Projektaufgaben und damit verbundene Tätigkeiten in die unterrichtsfreie Zeit verschoben werden können. Damit soll ermöglicht werden, dass unverzichtbare Aufgaben durch geeignete und engagierte Lehrkräfte wahrgenommen werden.

- *Schaffung eines flexiblen Beratungsangebots:* Neben der spezifischen Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen im Bereich von Strategien zur Bewältigung der vielfältigen Berufsanforderungen empfehlen die Verfasser die Prüfung des Aufbaus eines flexiblen Beratungsangebots für Lehrpersonen bzw. professioneller Unterstützung für den Unterricht mit problematischen Schulsituationen und Schülern. Das Ziel einer solchen Beratungsstelle soll sein, dass Lehrpersonen die Möglichkeit haben, ausserhalb der eigenen Schule unkompliziert und raschmöglichst Problemsituation mit kompetenter Fremdsicht zu reflektieren und erste Handlungsempfehlungen zu erhalten.
- *Reduktion der Arbeitsbelastung bei Schulleitungen:* Die starke Belastung der Schulleitungen hat unterschiedliche Gründe: Grundsätzlich führt die Teilautonomie im Finanz-, Personal- und Administrationsbereich zu einer Dezentralisierung der Aufgaben von der Bildungsverwaltung in Richtung einzelne Schule. Diese Verlagerung entspricht dem Grundgedanken des neuen Führungsmodells und eine umfassende Rezentralisierung dürfte insbesondere bei den Schulleitungen nicht auf Anklang stossen. Hierzu kommt die bereits beschriebene zu hohe Kontrollspanne bei Schulleitungen (vgl. Kapitel 3.2.3), welche eine optimale Wahrnehmung von Führungs- und Personalmanagementaufgaben behindert (vgl. auch Capaul 2002: 10).

Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Abteilungsvorstände haben eine Lehrverpflichtung von 6 bis 10 Stunden pro Woche, welche aufgrund von Entlastungen z. T. noch tiefer ausfällt. Die Einbindung der Schulleitungsmitglieder in den regulären Schulunterricht stösst auf grosse Akzeptanz bei den Schulleitungen. Eine Schule mit „professionellen Managern“ an der Spitze ist kaum vereinbar mit den Führungs- und Berufsvorstellungen.

Die Verfasser stellen hier ein gewisses Dilemma fest: Einerseits wird die Belastungssituation bei den Schulleitungen als Notstand bezeichnet, andererseits wird die Rezentralisierung von gewissen Aufgabenbereichen bzw. eine Reduktion der Pflichtstundenanzahl mehrheitlich abgelehnt. Sie empfehlen aus diesen Gründen folgende aufeinander abzustimmende Massnahmen:

- Arbeitsanalyse bei den Schulleitungen, um den Belastungsgrad sowie die Belastungsschwerpunkte genau erfassen zu können.
- Diskussion der Ausführung allfälliger Aufgabenbereiche zwischen Mittelschul- und Berufsbildungsamt sowie Schulleitungen, die unter Berücksichtigung des Koordinationsaufwands in der zentralen Bildungsverwaltung effizienter als in jeder Schule einzeln erledigt werden können.
- Überprüfung einer Administrativunterstützung der Schulleitungen an jeder Mittelschule. Es existieren in anderen Kantonen beispielsweise Verwaltungsdirektoren, welche die Administrativverantwortung tragen. In diesem Fall kommt der Schulleitung eine stärkere Führungs- bzw. Repräsentations- und Kommunikationsverantwortung zu. Hier schlagen die Verfasser die Prüfung unterschiedlicher Ansätze vor, welche beispielsweise in Abhängigkeit der Pflichtstundenanzahl von Schulleitungsmitgliedern und der spezifischen Anforderungen an die Unterstützung variieren können. Anstelle von Verwaltungsdirektionen existieren allenfalls auch vergleichsweise günstigere Organisationsformen und Stellenbesetzungen. Eine mögliche Prüfung könnte mittels eines Pilotprojekts stattfinden.

Auf die erwähnte Identifikationsproblematik und resignative Arbeitszufriedenheit wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Sie stellt aber aus einer langfristig

orientierten Perspektive ein bedeutendes, grundsätzlich zu bedenkendes Problem für die Bildungsverantwortlichen dar, wenn die Bildungsqualität im Kanton Zürich nachhaltig verbessert werden soll. Die insgesamt in diesem Zusatzbericht vorgeschlagenen Massnahmen stehen in Zusammenhang mit diesem Aspekt. Es empfiehlt sich, die von den Befragten genannten Thesen (sinkende Identifikation mit der Schule, geringes Engagement aufgrund resignativer Arbeitszufriedenheit, Burnout usw.) auf deren Relevanz und Wichtigkeit hin zu prüfen (z. B. durch eine Commitment- und Zufriedenheitsstudie) und entsprechende gezielte Massnahmen daraus abzuleiten.

## 4 Gestaltungsempfehlungen und Entwicklungslinien

Im Folgenden gehen die Verfasser auf die im Bericht bereits erwähnten Gestaltungsempfehlungen zusammenfassend ein, und weisen die wichtigsten Empfehlungen – strukturiert nach personalwirtschaftlichen Funktionen – aus. Danach werden die wichtigsten mittel- bis langfristigen Entwicklungslinien zusammenfassend erläutert.

### **Personalrekrutierung**

- Systematische Erstellung von Stellenbeschreibungen für Lehrkräfte, Schulleitungen und Schulkommission als zentrale Grundlage für die Auswahl von Schulleitungen, Anstellungen der Lehrpersonen sowie Gewinnung von Schulkommissionsmitgliedern. Stellenbeschreibungen sind ein zentrales Führungsinstrument und dienen beispielsweise dazu, Anforderungsprofile für die Personalrekrutierung zu bestimmen und den Aus- und Weiterbildungsbedarf festzulegen.
- Definition von klaren Rekrutierungsprozessen mit dem Einsatz zweckmässiger Instrumente und Methoden. Rekrutierungsprozesse werden heute häufig nicht ausreichend systematisch durchgeführt, da sowohl das Wissen über entsprechende Verfahren als auch die dafür notwendige Zeit nicht zur Verfügung stehen. Vor dem Hintergrund einer Tätigkeitsanalyse erscheint hier der dringendste Handlungsbedarf auf Ebene der Schulleitungen.
- Sicherstellung einer kompetenten Betreuung neu eintretender Lehrkräfte und Schulleitungen. Dies kann zum Beispiel durch eine klare Definition von Terminen, Verantwortlichkeiten und Prozessen im Rahmen eines Einführungsprogrammes erfolgen. Gleichzeitig muss hierfür die Grundlage durch ein erneuertes Berufsbild von Lehrpersonen bzw. geeignete Anreize gelegt werden.
- Die aktuelle Praxis der Beförderungen von obA-Stellen zu mbA-Stellen ist kritisch zu überprüfen. Aus der Überprüfung sollten entsprechende Massnahmen abgeleitet werden, welche zu einer klareren Regelung und mehr Akzeptanz bei den Lehrkräften bei Beförderungen führen. Anzusetzen ist zudem bereits bei den obA-Stellen, welche ebenfalls nur über ein entsprechendes Beurteilungsverfahren besetzt werden sollten, da die Praxis zeigt, dass entsprechende Personen später mbA-Stellen wahrnehmen.
- Die Integration von Personen mit geringen Teilzeitpensen in den Schulbetrieb ist zu prüfen und mit entsprechenden Massnahmen sicherzustellen. Personen mit kleineren Teilzeitpensen gelingt es oft weniger gut, sich in der Schule zu integrieren und mit anderen Personen zu kooperieren. Möglichkeiten zur Lösung dieser Problematik liegen darin, dass bereits zu Beginn des Stellenantritts die gleichen Einführungs-, Betreuungs- und Entwicklungsprozesse angewandt werden, wie bei Lehrkräften mit grösseren Pensen.

### **Personalbeurteilung und -entlohnung**

- Eine Stärkung der Beurteilungskompetenzen bei den Mitgliedern von Schulkommissionen ist anzustreben, z. B. durch den Aufbau eines gezielten, allenfalls interkantonalen Weiterbildungsangebots für Schulkommissionsmitglieder.
- Ein allgemein bewährtes Vorgehen, wie die Schulkommissionen in die Beurteilungsprozesse eingebunden werden können, sollte anhand guter Praxiserfahrungen entwickelt werden und den Schulkommissionen zur Reflektion der eigenen Verfahren angeboten werden.

- Es wird empfohlen, das Ausmass der Beteiligung der Schulleitungen an Beurteilungsgesprächen mit Lehrpersonen zu überdenken. Ein kaskadenartiges Beurteilungssystem, welches die vermehrte Beurteilung z. B. durch Fachvorstände und nicht nur Schulleitungsmitglieder fördert, ist anzustreben.
- Die Kopplung von Beurteilung und Entlohnung ist grundsätzlich zu überdenken. Es besteht die Gefahr, dass die kaum Anreizwirkungen entfaltende Lohnkopplung die intrinsische Motivation verdrängt und damit den Zweck der Beurteilungsgespräche unterläuft. Somit ist es durchaus möglich, dass die Kopplung dysfunktional wirkt.

### **Personalentwicklung**

- Aufbau gemeinsamer Werte und Ziele in der Schule. In der Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen sind Methoden und Instrumente zu diskutieren, die der Entwicklung und Förderung von schulspezifischen Werten und Zielvorstellung dienen. Damit sollen die Lehrkräfte motiviert werden, gemeinsame Ziele zu setzen und deren Umsetzung anzustreben.
- Schaffung von organisatorischen Voraussetzungen und Einleitung von Personalentwicklungsmassnahmen, um die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit von Lehrpersonen zu steigern. Teamentwicklung sollte als zentrale Führungsaufgabe in der Schule angesehen werden, der zukünftig mehr Beachtung geschenkt wird.
- Aufbau einer gezielten Laufbahnplanung und Schaffung alternativer Laufbahnmodelle. In Zusammenarbeit mit den Betroffenen muss der individuellen Laufbahnplanung in der Schule mehr Rechnung getragen und entsprechende Laufbahnmöglichkeiten sollten geschaffen werden. Als Ergänzung zur Haupttätigkeit des Unterrichtens in der Schule sind beispielsweise Möglichkeiten zur Übernahme von Betreuungsfunktionen, Einsatz und Weiterbildung von Lehrkräften in der Fachdidaktik denkbar.
- Förderung der Führungsbereitschaft bei Schulleitungen. Schulleitungsmitglieder zeichnen sich oft durch eine geringe Führungsbereitschaft aus, wodurch zentrale Personalmanagementaufgaben nicht ausreichend wahrgenommen werden. Aus diesem Grund sollte beispielsweise bereits in der Ausbildung der Lehrkräfte das Verständnis für Führungsfunktionen gestärkt werden.

### **Arbeitsbedingungen**

- Bei den Schulleitungen besteht betreffend der Zunahme der Arbeitszeit dringender Handlungsbedarf. Es gilt die Anzahl einsetzbarer Entlastungsstunden bzw. zur Verfügung stehender Stundenpools für Organisations- und Leitungsaufgaben, Schulentwicklung und weitere Tätigkeiten ausserhalb der Normalanstellung zu überprüfen und gezielt zu erweitern, um dort die grösstmögliche Flexibilität zu erhalten.
- Der Aufbau eines flexiblen Beratungsangebots für Lehrpersonen bzw. einer professionellen Unterstützung für den Unterricht ist zu überprüfen, um bei den Lehrkräften die Entwicklung eigener Strategien zu fördern, die zur Bewältigung des anspruchsvoller gewordenen schulischen Alltags beitragen.
- Die Verordnung von Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Mittelschul- und Berufsbildungsamt und Schulleitung sollte auf die möglichst effiziente Aufgabenerfüllung unter Berücksichtigung des Koordinationsaufwands überprüft werden. In der zentralen Bildungsverwaltung effizienter erbrachte Leistungen, welche für die

einzelne Schule einen grossen administrativen Mehraufwand generieren, sollten auf eine angemessene Rezentralisierung hin überprüft werden.

- Im Bereich der Schuladministration und Verwaltungsaufgaben ist der Aufbau einer Unterstützungsfunktion für die Schulleitungen jeder Mittelschule anzustreben. Das situationsspezifische Aufgabenprofil und die Verortung der Stelle im ganzen Stellengefüge sollte zwischen Bildungsverwaltung und Schulleitungen zusammen festgelegt werden.

### ***Mittel- bis langfristige Entwicklungslinien***

Abschliessend werden im Folgenden in zusammenfassender Form die aus der Sicht der Verfasser zentralen mittel- bis langfristigen Entwicklungslinien (mittel- bis langfristig anzustrebende Zielsetzungen) im Personalmanagement an den Mittelschulen des Kantons Zürichs aufgezeigt:

- *Weiterentwicklung des Schulleitungsmodells:* Die im Rahmen der Teilautonomen Schulen begonnenen Reformen zur Professionalisierung von Schulleitungen weisen nach Ansicht der Verfasser in die richtige Richtung. Dieses Schulleitungsmodell muss jedoch weiter entwickelt werden, damit mittelfristig grössere Problemkreise in Zusammenhang mit der Arbeitsbelastung, Rekrutierung, Aufgabenteilung, Rollenklärung von Schulleitungen gelöst werden können. Damit verbunden ist auch eine entsprechende „sanfte Hierarchisierung“ des Schulsystems mit entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsteilungen, Laufbahnpfaden sowie Anreizen.
- *Auswahl und Qualifizierung von Lehrpersonen:* Den zukünftig wachsenden Anforderungen im sich verändernden Profil von Lehrpersonen an Mittelschulen bezüglich überfachlicher Kompetenzen, Kooperation, Sozialisationsaufgaben und Zusatz Tätigkeiten muss in der Rekrutierung sowie in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen ein deutlich höheres Gewicht beigemessen werden. Die Entwicklung individueller Bewältigungsstrategien in der Aus- und Weiterbildung, die gezielte und am Anforderungsprofil ausgerichtete Erstausswahl von Lehrpersonen für den Lehrberuf und das damit verbundene Coaching zu Beginn einer Berufskarriere tragen entscheidend dazu bei, das negative Spätfolgen verringert werden können.
- *Anpassung des Berufsbilds und der Anstellungsgrundlagen:* Die Weiterentwicklung des Lehrberufs und der zugrunde liegenden Anstellungsbedingungen drängt sich auf. Ziel ist die Reduktion der Ausrichtung an Lektionenzahlen zugunsten einer umfassenderen Anstellungsgrundlage mit Tätigkeitsbeschreibungen sowie Stellen und/oder Personen zugeteilten Verantwortungsbereichen. Sie entspricht auch der Entwicklung teilautonomer Schulen und der damit verbundenen Leitungsverantwortung, welche Qualifikationen, Neigungen und Begabungen von Lehrpersonen bestmöglich einsetzen sollte.
- *Anerkennung und Zuverlässigkeit der Anreizsysteme:* Die gegenwärtige Situation im Bereich des Stufenanstiegs und der insgesamt empfundenen Anerkennung der Lehrpersonen ist verbesserungswürdig. Im Rahmen der Kopplung von Beurteilung und Entlohnung zeichnet sich eine Dysfunktionalität bei der auf Qualitätsverbesserung ausgerichteten Mitarbeitendenbeurteilung ab. Dies verlangt nach einer vertieften Untersuchung und Optimierung des Systems bzw. der damit verbundenen Kommunikation.

## Dokumenten- und Literaturverzeichnis

### Gesetzliche Grundlagen:

- Mittelschulgesetz des Kantons Zürich vom 13. Juni 1999 (413.21)  
Mittelschulverordnung des Kantons Zürich vom 26. Januar 2000 (und Änderung vom 18. Juni 2003) (413.211)  
Verordnung über das Anstellungsverhältnis der Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen des Kantons Zürich (Mittel- und Berufsschullehrerverordnung) vom 7. April 1999 (413.111)  
Mittel- und Berufsschullehrervollzugsverordnung des Kantons Zürich vom 26. Mai 1999 (413.112)  
Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen vom 6. Dezember 2002, hrsg. von der Bildungsdirektion des Kantons Zürich

### Dokumente:

- Capaul, Roman (2002): Betriebskonzept Bildungszentrum Zürcher Unterland. Teilprojekt: Aufbau einer gemeinsamen Verwaltungskultur. 2. Bericht zuhanden der Projektgruppe „Bildungszentrum Zürcher Unterland in Bülach“ vom 1. März 2002  
EvaMAB (2003): Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Zürcher Volksschule (EvaMAB). Bericht im Auftrag der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Zürich 2003  
Forneck, Hermann J./Schriever, Friederike (2000): Die individualisierte Profession. Untersuchung der Lehrer-/innenarbeitszeit und -belastung im Kanton Zürich, Bericht zuhanden der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Zürich 2000  
Oelkers, Jürgen (2006): Expertise gymnasiale Mittelschulen. Bericht zuhanden der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Zürich 10. Januar 2006

### Literatur:

- Dubs, Rolf (2005). Die Führung einer Schule. Leadership und Management, Zürich 2005  
Dubs, Rolf (2001): Führung der Schule statt Hierarchisierung. In: Neue Zürcher Zeitung, 222. Jg. 2001, Nr. 139, NZZ, S. 77  
Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (2000): Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden 2000  
Mittelbauvereinigung der Universität Bern (2004) (Hrsg.): Attraktivität der Universität Bern. Eine Studie der Mittelbauvereinigung der Universität Bern, Bern 2004  
OECD 1997: Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts, Occasional Paper No. 15. Paris 1997  
Seitz, Hans/Capaul, Roman (2005): Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis. Bern, Stuttgart, Wien 2005  
Steiner, Reto/Ritz, Adrian (2002): Beurteilung und Entlohnung von Lehrpersonen. In: Effektive Schulführung, hrsg. v. Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner. Bern, Stuttgart, Wien 2002, S. 207-237

- Thom, Norbert (1999): Personalmanagement: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: Die Unternehmung 53. Jg. 1999, Nr. 6, S. 433-477
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2005): Innovation, Organisation und Personal als Merkmal einer innovativen Schulführung. In: Effektive Schulführung: Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen. Bern, Stuttgart, Wien 2005, S. 3-35
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2006): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 3. Aufl., Wiesbaden 2006
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian/Steiner Reto (2005): Effektive Schulführung: Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen. Bern, Stuttgart, Wien 2005
- Tichy, Noel M./Fombrun, Charles J./Devanna, Mary Anne (1982): Strategic Human Resource Management. In: Sloan Management Review, Vol. 23 1982, No. 2, S. 47-61