



Planungsbericht des Regierungsrates
an den Kantonsrat

B 41

über die lohnwirksame Qualifikation bei den Lehr- personen

Übersicht

Der Regierungsrat unterbreitet dem Kantonsrat einen Planungsbericht über die lohnwirksame Qualifikation bei den Lehrpersonen. Der Bericht wurde mit der am 2. Mai 2005 erheblich erklärten Motion M 431 von Walter Häcki namens der Staatspolitischen Kommission verlangt. Darin sollen unter anderem mögliche Varianten von lohnwirksamen Qualifikationen, Vor- und Nachteile der verschiedenen Systeme, die jeweiligen Auswirkungen von lohnwirksamen Qualifikationssystemen sowie die Kosten für deren Einführung aufgezeigt werden.

Alle Schulen des Kantons Luzern verfügen über Qualitätsmanagementsysteme. Darin stellt die Beurteilung der Lehrpersonen einen wichtigen Aspekt dar. Aufgrund ihrer besonderen Arbeitssituation sind für die Lehrpersonen jedoch häufig spezielle Beurteilungsformen notwendig. Die Schulleitungen haben in der Regel eine grosse Anzahl Lehrpersonen zu betreuen, die sie aber nur selten bei ihrer Kernaufgabe, der Unterrichtstätigkeit, direkt beobachten und beurteilen können.

Die Beurteilung der Lehrpersonen an den Volksschulen, den Gymnasien und den Berufsfachschulen ist in den die jeweilige Stufe betreffenden Gesetzen geregelt. Die praktizierten Systeme unterscheiden sich nur geringfügig voneinander. Sie bestehen in der Regel aus den Elementen Selbstbeurteilung, Fremdbeurteilung und Qualitätsgruppe, welche regelmässig durchgeführt werden. Die Beurteilungswerte haben bisher nur einen geringen Einfluss auf die Besoldung der Lehrpersonen. Bei ungenügenden Leistungen kann ein Stufenstillstand verfügt werden. Umgekehrt können gute Leistungen mit Zulagen honoriert werden. Diese Leistungselemente haben im heute geltenden System eher punktuellen Charakter.

Die Instrumente zur Leistungsbeurteilung werden – nach anfänglicher Skepsis der Lehrpersonen – heute von den Betroffenen grossmehrheitlich akzeptiert und geschätzt. Lehrpersonenbeurteilung darf – auch gemäss anerkannten Forschungsergebnissen – keine isolierte Massnahme der Personalführung sein. Sie muss Teil einer Schulkultur sein, die auf gegenseitigem Vertrauen basiert und die Weiterentwicklung von Lehrpersonen und Schule ermöglicht.

Einzelne Kantone haben in den letzten Jahren Systeme für die lohnwirksame Beurteilung der Lehrpersonen eingeführt. Im Bericht werden die sehr unterschiedlichen Modelle der Kantone Schaffhausen, Solothurn, St. Gallen und Zürich näher beschrieben. Fundierte Aussagen über die Wirkung und den Erfolg der einzelnen Systeme lassen sich jedoch noch nicht machen, weil die jeweiligen Umsetzungsphasen zu kurz sind. Allerdings zeigt sich bereits jetzt, dass der zeitliche Aufwand für die Beurteilenden wie auch für die Administration im Vergleich zu den heute im Kanton Luzern praktizierten Modellen wesentlich höher ist. Um den Aufwand zu reduzieren, sind deshalb die Intervalle zwischen den einzelnen Beurteilungszeitpunkten teilweise sehr gross, was der Schulqualität und der Motivation der Lehrpersonen abträglich ist.

Die Beurteilungs- und Fördergespräche, wie sie der Kanton Luzern sowohl an den Volksschulen als auch an den Schulen der Sekundarstufe II kennt, können im Sinne einer Weiterentwicklung lohnwirksam ausgestaltet werden. Aufgrund des Vergleichs mit den in anderen Kantonen praktizierten Systemen schlägt der Regierungsrat im Bericht

eine Lösung vor, in der alle zwei Jahre ein lohnwirksames Beurteilungs- und Fördergespräch stattfinden soll. Der entsprechende Beurteilungswert soll somit für zwei Jahre Gültigkeit haben. Diese Lösung soll im Rahmen des heute geltenden Besoldungssystems mit Lohnklassen und Stufen umgesetzt werden. Der Mehraufwand für die Schulleitungen kann bei der Anwendung dieses Modells in Grenzen gehalten werden.

Für die wirksame Umsetzung eines lohnwirksamen Beurteilungssystems, das auch weiterhin ein zentrales Element im schulischen Qualitätsmanagement darstellt, sind zusätzliche Betriebsmittel im Umfang von rund 1,8 Millionen Franken notwendig. Diese ergeben sich vor allem aus dem Mehraufwand für zusätzliche Unterrichtsbesuche der Schulleitungen. Für die Einführung des neuen Systems ist zudem mit Maximalkosten von 250 000 Franken zu rechnen.

Mit einem lohnwirksamen Beurteilungssystem können motivierte und leistungsbereite Lehrpersonen gezielter honoriert werden. Das vorgeschlagene Modell ermöglicht dies, ohne die Bedeutung der Lehrpersonenbeurteilung für das Qualitätssystem einer Schule einzuschränken, da weiterhin regelmässig alle zwei Jahre ein Beurteilungs- und Fördergespräch stattfinden wird.

Der Regierungsrat des Kantons Luzern an den Kantonsrat

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen einen Planungsbericht über die lohnwirksame Qualifikation bei den Lehrpersonen. Der Bericht wurde mit der am 2. Mai 2005 erheblich erklärten Motion M 431 von Walter Häcki namens der Staatspolitischen Kommission verlangt. In der Motion wird verlangt, dass verschiedene Varianten, Vor- und Nachteile, die Auswirkungen der Qualifikation bei den jeweiligen Vorgehensweisen sowie die Kosten der Einführung aufgezeigt werden.

I. Einleitung

Im Rahmen der Schulentwicklungsarbeiten wurden in den letzten Jahren für die verschiedenen Schulstufen umfassende Qualitätssicherungskonzepte entwickelt, erprobt und eingeführt. Diese Konzepte stellen eine wichtige Komponente der teilautonom geleiteten Schulen dar. Sie umfassen in der Regel folgende Elemente:

	Interne Sicht	Externe Sicht
Schulleiter/in Lehrperson Team	Systematische Selbstbeurteilung	Regelmässige Leistungsbeurteilung
Einzelne Schule	Regelmässige interne Evaluation	Periodische externe Evaluation
Schulstufe Kanton Luzern	Regelmässiger Controlling- bericht der zuständigen Dienststelle	Regelmässige wissenschaftliche Evaluation

Die Beurteilung der Lehrpersonen stellt einen wichtigen Aspekt eines solchen Qualitätssystems dar. In der Regel sind die Schulleitungen für die Fremdbeurteilung der Lehrpersonen zuständig. Aufgrund der besonderen Arbeitssituation der Lehrpersonen sind aber häufig besondere Beurteilungsformen notwendig, da eine Schulleitung in der Regel eine verhältnismässig grosse Zahl von Lehrpersonen zu betreuen hat und diese zudem in ihrem Hauptarbeitsbereich, dem Unterricht, nur selten direkt beobachten und beurteilen kann. Trotzdem verfügen unsere Schulen über entsprechende Beurteilungssysteme, welche einerseits Teil des Qualitätssystems und andererseits Teil der Personalförderung sind. Diese Verknüpfung und Einbettung erachten wir als sehr wichtig, denn die Lehrpersonenbeurteilung darf keine isolierte Mass-

nahme der individuellen Personalführung sein, sondern muss eingebunden sein in die weiteren Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Beurteilung der Lehrpersonen muss Teil einer Schulkultur sein, die auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen die persönliche Weiterentwicklung der Lehrpersonen wie auch die Weiterentwicklung der Schule als Ganzes ermöglicht. Im Kapitel II dieses Planungsberichts stellen wir die Ausgestaltung der Lehrpersonenbeurteilung in den Volksschulen und den Schulen der Sekundarstufe II dar. Auf die Darstellung der Beurteilungssysteme in den Hochschulen verzichten wir, da diese sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Im Kapitel III stellen wir Ihnen Modelle für die lohnwirksame Beurteilung der Lehrpersonen aus anderen Kantonen vor, da unser heutiges System nicht lohnwirksam ist. Im vierten Kapitel skizzieren wir ein mögliches lohnwirksames Beurteilungsmodell für die Luzerner Schulen.

II. Die heutigen Regelungen an den verschiedenen Schulstufen unseres Kantons

1. Volksschulen

a. Gesetzliche Regelung

Als Rechtsgrundlage dient das Gesetz über die Volksschulbildung vom 22. März 1999 (SRL Nr. 400a). Gemäss § 48 Absatz 1 ist die Schulleitung für die Beurteilung der Lehrpersonen zuständig. Das Beurteilungs- und Fördergespräch wird näher in den §§ 62–65 der Personalverordnung vom 24. September 2002 (SRL Nr. 52) geregelt. Diese Bestimmungen sind gemäss § 75 Absatz 3e der Personalverordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste sinngemäss anwendbar, wobei die Beurteilung nicht lohnwirksam ist.

Das neue System wurde von den Schulen im Rahmen des Projekts «Schulen mit Profil» 1995 bis 2005 umgesetzt. Neben so zentralen Fragen wie der Klärung der Zuständigkeiten von Kanton, Gemeinden und Einzelschulen, der Erarbeitung von Leitbildern und Leistungsaufträgen, der Leitung, der Teamarbeit und dem Berufsauftrag der Lehrpersonen wurde vor allem dem System des Qualitäts- und Personalmanagements grosse Beachtung geschenkt.

b. Aktuelle Praxis

Das im Rahmen des Projekts «Schulen mit Profil» erarbeitete Modell der Personalförderung und -beurteilung an den Volksschulen orientiert sich an der Beurteilungspraxis für das Staatspersonal, ergänzt durch das Element der sogenannten Qualitätsgruppe (Q-Gruppe). Das Modell wurde im Laufe des Projekts stetig weiterentwickelt und stellt sich heute wie folgt dar:

Selbstbeurteilung: Sie dient der Lehrperson dazu, ihr berufliches Handeln und Verhalten zu reflektieren und zu steuern. Wirksam wird die Selbstbeurteilung durch Rückmeldungen verschiedener Feedbackquellen (Eltern, Lernende u. a.). Die Lehrperson führt zur Dokumentation ihres Berufsweges und zur Ablage von Zeugnissen sowie der Beurteilungsunterlagen ein persönliches Portfolio.

Fremdbeurteilung: Die Fremdbeurteilung durch die vorgesetzte Person findet im Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) statt. Die Lehrperson erhält von der Schulleitung eine Rückmeldung zu ihrem beruflichen Handeln und Verhalten in den vier Arbeitsfeldern des Berufsauftrags (Arbeitsfelder: Klasse, Lernende, Schule, Lehrperson). Damit das Beurteilungs- und Fördergespräch in allen Gemeinden möglichst einheitlich umgesetzt wird, hat die Dienststelle Volksschulbildung folgende Vorgabe erlassen:

- Lehrpersonen mit einem Anstellungspensum von mehr als 33 Prozent haben jährlich ein Beurteilungs- und Fördergespräch mit Unterrichtsbeurteilung. Die Schulleitung besucht die Lehrperson mindestens einmal pro Schuljahr im Unterricht.
- Lehrpersonen mit einem Anstellungspensum von weniger als 33 Prozent haben alle zwei Jahre ein Beurteilungs- und Fördergespräch mit Unterrichtsbeurteilung. Die Schulleitung besucht die Lehrperson mindestens einmal pro Schuljahr im Unterricht.

Ausserdem steht den Schulen ein Beurteilungsformular zur Verfügung, welches von der Dienststelle Volksschulbildung gemäss den Vorgaben der Dienststelle Personal erarbeitet worden ist.

Qualitätsgruppe (Q-Gruppe): In der Q-Gruppe erhält die Lehrperson Einblick in das pädagogische Denken und Handeln der Kolleginnen und Kollegen. Sie erkennt im Austausch mit den Gruppenmitgliedern ihre Stärken und Schwächen und bekommt professionelle Rückmeldungen auf die vereinbarten Ziele. Diese Arbeit wird von den Lehrpersonen im Rahmen von verbindlichen Q-Gesprächen und gegenseitigen Besuchen im Unterricht, sogenannten Hospitationen, geleistet.

c. Erfahrungen

Das Projekt «Schulen mit Profil» und mit ihm das Modell der Personalförderung und -beurteilung wurde in den Jahren 2000–2005 durch das Institut «Schulqualität und Schulentwicklung (FS&S)» der Universität Zürich beziehungsweise das Institut für Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz, Hochschule Zug, evaluiert. Die Resultate dieser Evaluationen wurden am Schluss des Projekts in einer Dokumentation veröffentlicht. Darin zeigt sich, dass das Modell – nach anfänglicher Skepsis bei den Lehrpersonen – heute von den Betroffenen grossmehrheitlich akzeptiert und geschätzt wird. Insbesondere die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche sowie die gegenseitigen Hospitationen werden als motivierend und bereichernd erlebt. Gestützt auf diese Evaluation wurde der Leitfaden zum Beurteilungs- und Fördergespräch nochmals überarbeitet. Seit dem Schuljahr 2007/08 werden die Beurteilungen der Lehrpersonen gemäss den überarbeiteten Vorgaben umgesetzt. Damit die Schulleitungen über die dafür notwendige Zeit verfügen, ist das Zeitgefäss für die Schulleitungsfunktion um $\frac{1}{8}$ Lektion erhöht worden.

d. Nächste Schritte

Das überarbeitete Modell soll in den nächsten Schuljahren vollständig angewendet werden. Damit diese Umsetzung möglichst erfolgreich geschieht, werden im Rahmen der Weiterbildung für Schulleitungen entsprechende Kurse durchgeführt. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass die neuen Lehrpersonen bereits im Rahmen der Ausbildung an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz umfassend in die Beurteilungssystematik eingeführt werden. Ebenso wird den Evaluationsfragen eine grosse Bedeutung zugemessen, sodass sich auch auf diese Weise eine zunehmende Akzeptanz und Qualität in der Umsetzung der Beurteilungselemente ergibt. In einigen Jahren soll das Modell zudem erneut evaluiert und die Verbindung mit den anderen Elementen des schulischen Qualitätsmanagementsystems überprüft werden.

2. Gymnasien

a. Gesetzliche Regelung

Die Beurteilung der Lehrpersonen an den Luzerner Gymnasien ist im Rahmen der systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE) geregelt. Diese ist im Gymnasialbildungsgesetz vom 12. Februar 2001 (SRL Nr. 501) festgeschrieben. Schulleitung und Lehrpersonen wirken gemeinsam an der Entwicklung und Evaluation der Schule mit (§ 17 Absatz 3). Die Lehrpersonen sind verpflichtet, ihre Arbeit regelmässig zu evaluieren (§ 18 Absatz 1). Die Schulleitung ist verantwortlich für die interne Evaluation der Schule und insbesondere für die Beurteilung der Lehrpersonen (§ 28 Absatz 1e und f). Die Schulkommission hat keine Verantwortung für die Beurteilung der Lehrpersonen; hingegen ist sie für allfällige Massnahmen mit personalrechtlichen Auswirkungen zuständig. Ausserdem begleitet und überwacht die Schulkommission in enger Zusammenarbeit mit dem Bildungs- und Kulturdepartement die Arbeit der Schulleitung.

b. Aktuelle Praxis

Das heute an den Gymnasien etablierte QSE-Modell wurde ab 1999 entwickelt und in der Folge schrittweise eingeführt. Das QSE-Modell basiert auf einer Rundumbeurteilung der Lehrpersonen, auch 360°-Feedback genannt. Es besteht aus verschiedenen Elementen, nämlich einer Selbstbeurteilung der Lehrperson, einer kollegialen Beratung im Rahmen von Qualitätsgruppen und einer Beurteilung durch die Schulleitung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Ein weiteres Element bilden die periodisch bei den Lernenden und bei Bedarf auch bei den Erziehungsberechtigten eingeholten Rückmeldungen. Schliesslich haben alle Schulen ihr eigenes Leitbild und ihr Qualitätskonzept als Grundlage für die laufenden Schul- und Unterrichtsentwicklungsmassnahmen.

Die Berufseinführung: Ein wichtiges Qualitätselement der Lehrpersonenbeurteilung ist die Berufseinführung. Lehrpersonen, die erstmals an einer Kantonsschule unterrichten, sind vorerst auf drei Jahre befristet angestellt und werden in der Phase der Berufseinführung durch Mentorinnen und Mentoren intensiv begleitet. Die Schulleitung erteilt einer erfahrenen Lehrperson den Auftrag für ein Mentorat, das in der Regel ein Jahr dauert und bei Bedarf auf zwei Jahre verlängert werden kann. Die mentorierende Lehrperson macht Unterrichtsbesuche und tauscht mit der neuen Lehrperson Erfahrungen aus. Abschliessend schreibt sie zuhanden der Schulleitung einen Bericht, der Angaben über den Unterricht der neuen Lehrperson und eine Beurteilung ihrer Entwicklungsfähigkeit enthält. Auch die Schulleitung besucht die neuen Lehrpersonen in den ersten drei Jahren jährlich im Unterricht und führt anschliessend je ein Mitarbeitergespräch, gegen Ende der befristeten Anstellung in Form eines Beurteilungsgesprächs.

Selbstbeurteilung: Die Lehrpersonen holen regelmässig Feedback zur Wahrnehmung und Wirkung ihrer Tätigkeit ein. Sie dokumentieren laufend ihre berufliche Praxis und die Ergebnisse ihrer Praxisreflexion sowie ihre Weiterbildungstätigkeit. Diese Dokumentation dient als Grundlage für das Mitarbeitergespräch. Es steht den Lehrpersonen frei, in welcher Form sie diese Dokumentation anlegen.

Fremdbeurteilung: Die Schulleitung führt jährlich mit jeder Lehrperson ein Mitarbeitergespräch, das förderorientierte und beurteilende Elemente enthält. Im Abstand von drei bis fünf Jahren führt die Schulleitung mit allen Lehrpersonen ein Beurteilungsgespräch auf der Grundlage eines Unterrichtsbesuchs. Gegenstand des Mitarbeitergesprächs ist die Aufgabenerfüllung in den Bereichen Unterricht, Mitgestaltung der Schule, Zusammenarbeit und persönliche Weiterentwicklung. Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs werden Ziele vereinbart und deren Erreichen beim nächsten Gespräch überprüft. Das Beurteilungs- und Fördergespräch ist grundsätzlich nicht lohnwirksam, bildet aber ein zentrales Element der Personalführung und somit die entscheidende Grundlage für den Einsatz und die Weiterbeschäftigung einer Lehrperson an der Schule.

Qualitätsgruppe (Q-Gruppe): Die Q-Gruppe setzt sich hauptsächlich mit laufenden Fragen der Unterrichtspraxis und -entwicklung auseinander. Grundsätzlich arbeitet jede Lehrperson abwechslungsweise in einer Q-Gruppe oder in einem Schulentwicklungsprojekt mit. Für Lehrpersonen mit Teilpensen gelten spezielle Abmachungen, welche die Schulleitung regelt. Die Arbeit in der Q-Gruppe beruht auf Vertraulichkeit.

c. Erfahrungen

Die Erfahrungen mit dem QSE-Modell sind grundsätzlich positiv. Die Rundumbeurteilung der Lehrpersonen ist zweckmässig, weil sie die wichtigsten Akteure in die Beurteilung der Lehrpersonen einbezieht, nämlich die Schulleitung, die Kolleginnen und Kollegen, die Lernenden und bei Bedarf auch die Erziehungsberechtigten. Das Ergebnis ist umfassender und differenzierter, als es das ausschliessliche Urteil einer Leitungsperson sein könnte. Das QSE-Modell ist eine adäquate Antwort auf die Komplexität der Aufgaben, die an einer Schule zu bewältigen sind. Das Modell wird

schrittweise eingeführt und entwickelt, damit die erforderlichen Fähigkeiten bei den Lehrpersonen und bei den Schulleitungsmitgliedern sukzessive aufgebaut werden können. Erschwerend beziehungsweise verzögernd wirkt dabei die Tatsache, dass die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen für die umfassende Realisierung des QSE-Modells nicht sofort, sondern ebenfalls nur in etappierter Form zur Verfügung gestellt werden können. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des QSE-Modells ist die Förderorientierung, weil damit die festgestellten Defizite durch gezielte Entwicklungsmassnahmen aufgefangen werden können.

Das Mitarbeitergespräch ist ein zentraler Bestandteil der Personalführung, für die ausschliesslich die Schulleitung verantwortlich ist, das heisst die Rektorin beziehungsweise der Rektor sowie die Prorektorinnen und Prorektoren. Jedem Schulleitungsmitglied wird, je nach Grösse der Schule, die Personalführungsverantwortung für maximal 30 Lehrpersonen übertragen. Diese schliesst auch die Führung der Mitarbeitergespräche mit ein. Qualifikationsgespräche sind wesentlich aufwendiger als Standortgespräche. Daher werden Qualifikationsgespräche in grösseren Abständen beziehungsweise bei besonderem Bedarf durchgeführt.

d. Nächste Schritte

QSE ist ein anspruchsvolles und aufwendiges Modell. Was bisher noch fehlte, ist die periodische externe Schulevaluation, welche die Erfahrungen des Kollegiums und der Schulleitung durch eine professionell erarbeitete Aussensicht ergänzt. Eine solche ist aber bereits geplant und wird schrittweise umgesetzt.

Im Rahmen der externen Schulevaluation werden die Wirksamkeit des QSE-Modells und ein zusätzlicher Bereich nach Wahl der Schule untersucht. Die vormalige Gruppe Mittelschulen des Bildungs- und Kulturdepartementes hat einen Vertrag mit der Interkantonalen Evaluationsfachstelle der Universität Zürich (IFES) unterzeichnet. Seit Schuljahr 2006/07 werden jährlich zwei Kantonsschulen durch die IFES evaluiert. Aus den Ergebnissen werden das Bildungs- und Kulturdepartement und die Schulen Massnahmen zur Weiterentwicklung des QSE-Modells ableiten. Unter anderem werden auf diesem Weg auch Aussagen über die Wirksamkeit und Optimierbarkeit der praktizierten Lehrpersonenbeurteilung erarbeitet.

3. Berufsfachschulen

a. Gesetzliche Regelung

Alle kantonalen Berufsfachschulen verfügen über ein anerkanntes Qualitätsmanagementsystem und sind nach ISO 9000 oder Q2E zertifiziert. Im Rahmen der Qualitätsmanagementsysteme ist die Beurteilung der Lehrpersonen an den Luzerner Berufsfachschulen detailliert und umfassend geregelt. Rechtliche Grundlage für die Beurteilung der Lehrpersonen an den Berufsfachschulen des Kantons Luzern bildet das

Gesetz über die Berufsbildung und die Weiterbildung (SRL Nr. 430), welches am 1. August 2006 in Kraft getreten ist. Danach sind die Lehrpersonen verpflichtet, bei der Qualitätssicherung und -entwicklung ihrer Bildungsinstitution und bei der Beurteilung mitzuwirken. Diese Verpflichtung beinhaltet insbesondere die regelmässige Evaluation der eigenen Arbeit und der Weiterbildung (§§ 21–23). Die Verantwortung für die operativen Arbeiten in den Bereichen Qualitätssicherung und -entwicklung und für die Beurteilung der Lehrpersonen liegt bei der Schulleitung (§ 40 Abs. 2e und f). Das Bildungs- und Kulturdepartement seinerseits trifft auf der strategischen Ebene geeignete Massnahmen für die Qualitätssicherung und -entwicklung (§ 37 Unterabs. d) und die Dienststelle Berufs- und Weiterbildung beaufsichtigt deren Vollzug in den Bildungsinstitutionen (§ 38 Unterabs. a).

b. Aktuelle Praxis

Im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung wurden beispielsweise am Berufsbildungszentrum Bau und Gewerbe Luzern Schwerpunkte definiert, denen eine besondere Bedeutung zukommt. Es sind dies die Bereiche Unterricht, Schulmanagement, Schulkultur, Professionalität der Lehrpersonen, Aussenbeziehungen und Ausbildungspartnerschaft. Sie dienen als Orientierungsschwerpunkte und helfen mit, «blinden Flecken» in der eigenen Wahrnehmung vorzubeugen.

Die eigentliche Beurteilung der Lehrpersonen erfolgt im Rahmen eines Q-Zyklus. Dieser dauert vier Jahre und besteht aus verschiedenen Elementen, nämlich aus dem systematisierten Feedback Lernende - Lehrperson, dem Standortgespräch zum Q-Bereich Unterricht, dem kollegialen Feedback in Form von Trio⁺ und dem Standortgespräch zum Q-Bereich Professionalität der Lehrperson. Im Rahmen des Q-Zyklus wird mit diesen Instrumenten ein 360°-Feedback eingeholt zur Reflexion und Entwicklung des eigenen Unterrichts. Daraus werden persönliche Schlussfolgerungen und Massnahmen abgeleitet. Diese werden von jeder Lehrperson im persönlichen Portfolio festgehalten und durch eine kontinuierliche Selbstbeurteilung abgerundet.

Systematisiertes Feedback Lernende - Lehrperson: Die Lehrpersonen führen in einem Q-Zyklus mindestens ein systematisiertes Feedback bei einer Klasse durch. Die Lernenden äussern sich zum Unterricht und wie sie die Lehrperson wahrnehmen. Dies geschieht mit einem Fragebogen, der maximal 20 Fragen enthält. Zur Auswertung findet ein Klassengespräch statt. Die Resultate, Unterlagen und Massnahmen bleiben bei der Lehrperson. Sie werden im Portfolio dokumentiert und in den Standortgesprächen thematisiert.

Trio⁺ - Fremdbeurteilung durch Kolleginnen und Kollegen (Qualitätsgruppen): Jede Lehrperson arbeitet in einem sogenannten Trio⁺-Team mit, das in der Regel aus drei Lehrpersonen besteht. Die Teams werden nach Möglichkeit interdisziplinär zusammengestellt. Die Lehrpersonen der jeweiligen Trio⁺-Teams besuchen einander im Unterricht gegenseitig. Sie beobachten, protokollieren, geben Feedback und formulieren Massnahmen. Die Resultate und Unterlagen des Trio⁺ bleiben bei der Lehrperson und werden im persönlichen Portfolio festgehalten.

Standortgespräch zum Q-Bereich Unterricht: Abteilungsleitung und Lehrperson vereinbaren einen Termin für den Besuch des Unterrichts. Die Lehrperson gibt der Abteilungsleitung vorab klare Beobachtungsaufträge und legt ihre kurz- und langfristige Unterrichtsplanung vor. Nach dem Unterrichtsbesuch erfolgt das Standortgespräch, in welchem die Unterrichtssequenz besprochen und gemeinsam reflektiert wird. Massnahmen und Schlussfolgerungen werden schriftlich festgehalten und im Portfolio der Lehrperson abgelegt.

Standortgespräch zum Q-Bereich Professionalität: Schwerpunkte in diesem Standortgespräch zwischen der Lehrperson und der Abteilungsleitung sind die Planung der beruflichen Entwicklung, die Weiterbildung, die kollegiale Zusammenarbeit und die Auswertung und Besprechung der weiteren Elemente des Q-Zyklus. Die Lehrperson bringt zu diesem Gespräch ihr persönliches Portfolio mit, das die verbindlichen persönlichen Leistungsnachweise enthält und die im Rahmen des Q-Zyklus getroffenen Massnahmen dokumentiert.

Fokusevaluationen: Ein weiteres zentrales Element der Qualitätssicherung und -entwicklung sind die Fokusevaluationen. Das sind zwei bis vier Tiefenanalysen in ausgewählten Teilbereichen pro Jahr, welche zum Teil über die ganze Bildungsinstitution hinweg durchgeführt werden. Dabei werden die Effizienz und die Effektivität zentraler Aktivitäten überprüft. Je nach Ergebnis werden anschliessend entsprechende Massnahmen eingeleitet. Fokusevaluationen werden beispielsweise über die Bilanz des Lernerfolges, die allgemeine Zufriedenheit der Schulabgänger, die Ausbildungsqualität (Rückmeldungen von Arbeitnehmerinstitutionen und ehemaligen Lernenden) und Weiteres durchgeführt. Die Fokusevaluationen werden durch ein fest eingesetztes Qualitätsmanagement-Team durchgeführt. Sie werden durch die Schulleitung in Zusammenarbeit mit dem Q-Team geplant. Anregungen aus dem Lehrkörper werden aufgenommen.

c. Erfahrungen

Die Resultate aus den Elementen des Q-Zyklus haben grundsätzlich keinen Einfluss auf den Lohn der Lehrpersonen. Sie bilden aber trotzdem ein zentrales Element der Personalführung und spielen eine entscheidende Rolle bei der Personaleinsatzplanung. Die Erfahrungen mit dem oben beschriebenen Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmodell sind grossmehrheitlich positiv. Die regelmässige Durchführung von Standortgesprächen mit allen Lehrpersonen bewährt sich ebenso wie die weiteren Instrumente zur Leistungsbeurteilung. Abweichungen von den Leistungs- und Verhaltenszielen können so direkt besprochen und entsprechende Massnahmen rechtzeitig und umgehend eingeleitet werden. Dies hat positive Auswirkungen auf die Unterrichtsqualität und auf die Kommunikation zwischen den Lehrpersonen und den Vorgesetzten. Der Beurteilungsprozess geniesst auch bei den Lehrpersonen – nach gewissen Vorbehalten bei der Einführung – eine gute Akzeptanz. Die Schul- und Unterrichtsqualität konnte und kann mit diesem Prozess gesteigert werden.

d. Nächste Schritte

In den nächsten Jahren soll das bereits praktizierte System der Leistungsbeurteilung weiter optimiert werden. Insbesondere gilt es, das Qualitätsmanagement noch besser in den Führungskreislauf der Schulen zu integrieren und das Verhältnis zwischen Aufwand und Wirkung weiter zu verbessern. Sämtliche Lehrpersonen sollen regelmässig durch qualifizierte Personen beurteilt werden.

Ein weiteres Ziel ist die regelmässige externe Evaluation der Berufsfachschulen. Das Bildungs- und Kulturdepartement beabsichtigt deshalb, die Interkantonale Evaluationsfachstelle der Universität Zürich (IFES) ab 2008 mit dieser Aufgabe zu betrauen. Entsprechende Vorbereitungen sind zurzeit im Gange.

4. Staatspersonal

a. Gesetzliche Grundlagen

Die kantonale Verwaltung und die Spitäler des Kantons kennen das jährliche Beurteilungs- und Fördergespräch bereits seit 1990. Die Teilrevision des Personalgesetzes von 1997 brachte eine Flexibilisierung bei der Besoldung, schaffte Automatismen ab und verstärkte die Leistungskomponenten. Das heutige Beurteilungsverfahren und dessen Grundlage für Lohnveränderungen ist in § 60 des Personalgesetzes vom 26. Juni 2001 (SRL Nr. 51), den §§ 62–65 der Personalverordnung vom 24. September 2002 (SRL Nr. 52) und den §§ 10–12 der Besoldungsverordnung für das Staatspersonal vom 24. September 2002 (SRL Nr. 73a) verankert.

b. Aktuelle Praxis

Kern des Beurteilungssystems und eines der wichtigsten Führungsinstrumente ist das Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG). Es unterstützt die Dienststellen bei der Erfüllung ihrer Leistungsaufträge durch optimalen Einsatz des Personals.

Beurteilungsverfahren: Die Vorgesetzten werden in der Anwendung des Beurteilungsverfahrens durch die Dienststelle Personal unterstützt und geschult. Empfohlen wird den Vorgesetzten, den Mitarbeitenden bei der Terminvereinbarung das Formular zum Beurteilungs- und Fördergespräch abzugeben und diese zur Gesprächsvorbereitung aufzufordern. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sollte sich vorgängig Gedanken zur erbrachten Leistung während der Beurteilungsperiode machen.

Inhalt des Beurteilungs- und Fördergespräches ist ein Rückblick, eine Standortbestimmung sowie ein Ausblick. Beurteilt und besprochen werden die Leistungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters als Beitrag zum Betriebserfolg, die Erreichung der vereinbarten Ziele und das Verhalten. Beurteilt wird nach folgenden Kriterien:

- Arbeitsergebnisse (differenzierte Beurteilung auf der Grundlage der Stellenbeschreibung und der Aufgaben anhand von Kriterien wie Fachkenntnisse, erreichte Resultate, Arbeitsweise, Termintreue usw.),

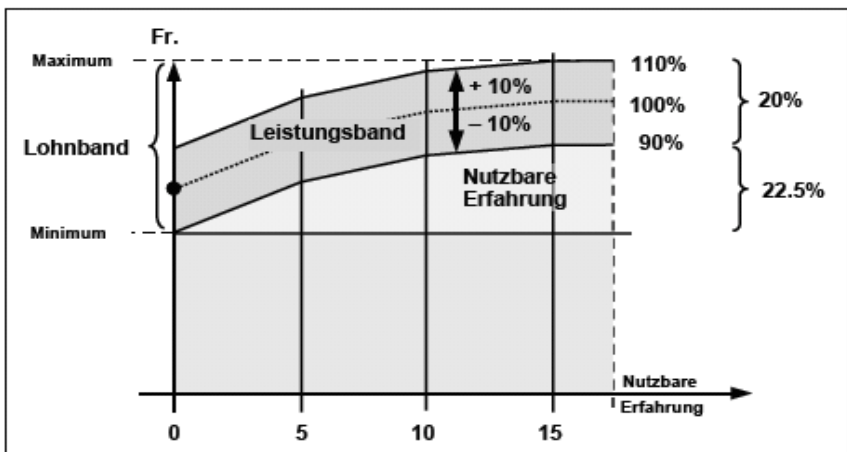
- Verhalten (persönliches Verhalten, unternehmerisches Handeln, Veränderungsbereitschaft, Engagement, Verlässlichkeit, Zusammenarbeit im Team, Kundenorientierung, Eigeninitiative, Einsatz neuer Erkenntnisse usw.),
- Zielerreichung (anhand der im letzten BFG vereinbarten Leistungs-, Verhaltens- und Entwicklungsziele),
- Führungsleistung (bei Führungskräften; z. B. Ziel- und Prioritätensetzung, Förderung der Mitarbeitenden, Entscheiden und Umsetzen usw.).

Abgeleitet aus dem Leistungsauftrag der Dienststelle und den Aufgaben der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters werden neue Ziele vereinbart, Zukunftsperspektiven angesprochen sowie aufgrund der zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter Förder- und/oder Entwicklungsmassnahmen geplant.

Die Vorgesetzten sind verpflichtet, die Beurteilung in einem Beurteilungswert (von «nicht erfüllt» bis «deutlich übertroffen») zusammenzufassen. Dies hat für beide Seiten den Vorteil der Verbindlichkeit und dient der Vermeidung von Missverständnissen.

Lohnwirksamkeit: Der Beurteilungswert bildet die Entscheidungsgrundlage für alle personalrechtlichen Fragen sowie für die Lohnfindung. Er hat zusammen mit anderen Faktoren (verfügbare finanzielle Mittel, bisherige Besoldungseinreihung und -entwicklung, Quervergleich und Erfahrung) Einfluss auf die individuelle Lohnentwicklung. Aus dem Beurteilungswert lassen sich keine rechtlichen Ansprüche (z. B. in Lohnprozenten) ableiten.

Der individuelle Lohn ist funktions-, erfahrungs- und leistungsabhängig. Für berufliche Tätigkeiten, welche gemäss Anhang 1 und 2 der Besoldungsverordnung einer Funktion und Lohnklasse zugeteilt sind, kommt das Lohnbandmodell zur Anwendung. Der Schwierigkeitsgrad der Funktion bestimmt die Lohnklasse. Zwar kennt das System nicht den automatischen Stufenanstieg wie bei der Regelung der Lehrpersonen, aber der Verlauf des Leistungsbandes der jeweiligen Lohnklasse wird durch die nutzbare Erfahrung festgelegt. Der Leistungsbeitrag der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters bestimmt die jeweilige Lage des individuellen Lohnes innerhalb des Bandes:



Der Regierungsrat beschliesst jährlich gestützt auf den Budget-Beschluss Ihres Rates über die Vorgaben für die Lohnrunde. Die individuelle Lohnfestlegung basiert sodann auf drei Komponenten: der aktuellen Lage im Lohnband, dem Erfahrungswert und dem Beurteilungswert aus dem Beurteilungsgespräch. Die Verantwortung für die definitive Lohnfestlegung liegt bei den Führungskräften. Sie überprüfen die von der Dienststelle Personal aufgrund der drei Komponenten errechneten Vorschläge und nehmen allenfalls Korrekturen vor.

c. Erfahrungen

Insgesamt hat sich das Beurteilungsverfahren als gutes Instrument der Personalführung erwiesen und ist als solches anerkannt. Aufgrund des vertretbaren Aufwands für die Führungskräfte ist eine regelmässige Durchführung ohne grössere Probleme möglich. Schwierigkeiten entstehen hier und da aus Zeitgründen bei einer grossen Führungsspanne. Das Beurteilungsverfahren trägt zu einer besseren Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und zu regelmässigem Feedback bei. Die Anbindung an das Besoldungssystem hat die Bedeutung des Beurteilungs- und Fördergesprächs aufgewertet.

Es zeigte sich, dass die Vorgesetzten Lohnanpassungen differenziert vornehmen. Mitarbeitende, deren Lohn trotz guter Leistungen zu tief im Lohnband angesetzt ist, erhalten deutlich grössere Lohnanpassungen als jene Mitarbeitenden, welche bereits gut eingereiht sind. Rund ein Drittel der Mitarbeitenden erhalten keine Lohnerhöhung. Es betrifft dies Mitarbeitende, welche im Lohnband bereits auf hohem Niveau eingereiht sind oder welche aufgrund ihrer Leistung nicht höher eingereiht werden. Im Jahr 2006 erreichten 48 Prozent der Mitarbeitenden der Zentralverwaltung bei der Gesamtbeurteilung ein «gut», 43 Prozent ein «teilweise übertroffen» oder ein «deutlich übertroffen».

Das Lohnsystem erfordert jährlich 1 Prozent der Lohnsumme für die individuellen Anpassungen. Lohnanpassungen können jedoch auch bei geringeren finanziellen Mitteln umgesetzt werden. Dennoch bleibt die Verteilungsgerechtigkeit gewahrt, weil die finanziellen Mittel aufgrund der beiden Kriterien «Position im Lohnband» und «Leistung» verteilt werden.

Die Akzeptanz des neuen Besoldungssystems bei den Mitarbeitenden kann als gut beurteilt werden. Die Konfliktfälle in den Lohnrunden konnten jeweils im Gespräch zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden bereinigt werden. Nach den Lohnrunden auf den 1. Januar 2004 sowie den 1. Januar 2006 wurden keine Gesuche an die Schlichtungsstelle eingereicht, 2005 fand keine Lohnrunde statt.

Die Akzeptanz des neuen Besoldungssystems bei den Führungskräften hat mit der damit verbundenen Erfahrung deutlich zugenommen. Herrschte anfänglich noch das Klassen-Stufen-Denken vor, so haben die Führungskräfte die flexiblen Möglichkeiten des Besoldungssystems in den Lohnrunden kennen und schätzen gelernt und ihre Lohnentscheide mehrheitlich auf die berechneten Lohnvorschläge abgestellt.

III. Lohnwirksame Qualifikationssysteme an Schulen anderer Kantone

1. Einleitung

In verschiedenen Kantonen sind in den letzten Jahren unterschiedliche Systeme der lohnwirksamen Beurteilung der Lehrpersonen eingeführt worden. Die meisten dieser Modelle sind aber noch nicht lange umgesetzt, sodass langjährige Erfahrungen fehlen. Da verschiedene dieser Kantone zudem noch nicht über geleitete Schulen verfügen, sind zum Teil die Schulbehörden direkt für diese Beurteilungen verantwortlich. Einzelne Kantone (z. B. Aargau und Schwyz) kennen die Möglichkeit einer spontanen Honorierung für die Lehrpersonen für besondere oder aussergewöhnlich gute Leistungen. Eine regelmässige Beurteilung der Lehrpersonen ist bei diesen Modellen allerdings nicht zwingend notwendig. In zahlreichen anderen Kantonen gibt es noch gar keine geregelte Beurteilung der Lehrpersonen, da die Elemente eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems noch gar nicht realisiert worden sind. Im folgenden Kapitel werden lohnwirksame Beurteilungsformen aus den Kantonen Schaffhausen, Solothurn, St. Gallen und Zürich dargestellt.

2. Kanton Schaffhausen

a. Regelungen

Die Lehrpersonen im Kanton Schaffhausen werden seit 1998 beurteilt. Rechtliche Grundlage für die Beurteilung der Lehrpersonen ist die gleichnamige Verordnung, für die Besoldung der Lehrpersonen die Verordnung über die Arbeitsverhältnisse der Lehrpersonen an den öffentlichen Schulen (Lehrerverordnung).

Zweck der Beurteilung ist die Erhaltung und Förderung der Qualität der Schule. Gegenstand der Beurteilung sind insbesondere die Unterrichtstätigkeit, das Engagement und das Verhalten in der Schule. Die Beurteilung hat seit der Einführung direkte Auswirkungen auf die Gewährung des Lohnanstiegs. Für die Gesamtbeurteilung werden die Prädikate «erfüllt» und «nicht erfüllt» verwendet.

Zuständig für die Beurteilung der Lehrpersonen ist die Schulbehörde. Sie hat Anspruch auf Unterstützung durch die Schulinspektorate. Das Erziehungsdepartement sorgt für die Schulung und Weiterbildung der Schulbehörden. Es stellt Formulare zur Berichterstattung über die Unterrichtsbesuche zur Verfügung.

b. Beurteilungsverfahren

Der Beurteilungsrhythmus ist je nach Art und Dauer der Anstellung festgelegt. Unbefristet angestellte Lehrpersonen mit einem Pensum von wenigstens 12 Lektionen werden regelmässig besucht und mindestens alle vier Jahre beurteilt. Bei Lehrpersonen, die weniger als 12 Lektionen unterrichten, wird die Beurteilung durch die Schulbehörde geregelt. Bei über längere Zeit befristet angestellten Lehrpersonen gilt nach zweijähriger zufriedenstellender Unterrichtstätigkeit der gleiche Beurteilungsrhythmus wie bei unbefristet angestellten Lehrpersonen.

Die Schulbehörde legt die Gewichtung der Beurteilungsfelder und die Beurteilungsinstrumente fest. Beurteilt werden:

- die Unterrichtstätigkeit,
- die Zusammenarbeit im Lehrerteam, mit Eltern und Behörden,
- der Einsatz für die Schule als Ganzes und für deren Entwicklung,
- der Umgang mit Problemen und schwierigen Situationen,
- die Weiterbildungstätigkeit,
- die Erreichung und Umsetzung der Zielvereinbarungen.

Für die Beurteilung werden folgende Instrumente beigezogen:

- Besuchsberichte,
- Feststellungen der Schulbehörden,
- Bilanz der Zielvereinbarungen,
- Bilanz nach Fördermassnahmen.

Als weitere Beurteilungsinstrumente können die Selbstbeurteilung der Lehrpersonen und Rückmeldungen von Eltern und Schülerinnen und Schülern verwendet werden.

c. Lohnwirksamkeit

Am 1. November 2005 wurde für das Staatspersonal und die Lehrpersonen ein neues Lohnsystem basierend auf 17 Lohnbändern eingeführt. Die einzelnen Lohnbänder sind in Bandpositionen unterteilt. Die Lohnentwicklung im Rahmen des Lohnbandes richtet sich nach den verfügbaren finanziellen Mitteln, der Leistung und dem bisherigen Lohn.

Die Beurteilung kann sich wie folgt auswirken:

- Gewährung einer Lohnerhöhung im Rahmen der zur Verfügung stehenden Lohnsumme (Prädikat «erfüllt»),
- Nichtgewährung einer Lohnerhöhung unabhängig von der zur Verfügung stehenden Lohnsumme (Prädikat «nicht erfüllt»),
- Lohnkürzung (Prädikat «nicht erfüllt»),
- Auflösung des Arbeitsverhältnisses (Prädikat «nicht erfüllt»),
- Einleitung von Fördermassnahmen.

d. Aktueller Stand

Das Kompetenzzentrum für Bildungsevaluation und Leistungsmessung an der Universität Zürich (KBL) hat die lohnwirksame Beurteilung der Lehrpersonen im Kanton Schaffhausen evaluiert. Der Evaluationsbericht wurde noch nicht veröffentlicht. Die Auswertung des Berichts wird erst nach Abschluss der zurzeit laufenden Arbeiten zum neuen Bildungsgesetz erfolgen.

3. Kanton Solothurn

a. Regelungen

Die lohnwirksame Qualifikation der Lehrpersonen an kantonalen Schulen des Kantons Solothurn stützt sich auf die Bestimmungen im Gesetz über das Staatspersonal, die Verordnung über die Besoldungen und die Arbeitszeit des Staatspersonals und der Lehrkräfte an kantonalen Schulen sowie die Vollzugsverordnung zur Verordnung und den Gesamtarbeitsvertrag.

Ende der 1990er-Jahre führte der Kanton Solothurn für sein Personal eine regelmässige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeurteilung (MAB) durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten ein. Gegenstand der jährlichen Beurteilung bilden insbesondere die Leistung, das Arbeits- und das Sozialverhalten. Die Leistung wird mit «ausgezeichnet», «sehr gut», «gut», «genügend» oder «ungenügend» beurteilt. Das Beurteilungsergebnis bildet die Grundlage für die Vergabe eines Leistungszuschlages beziehungsweise eines Leistungsbonus (LEBO).

Der Kanton Solothurn verzichtet vorläufig auf die Einführung eines Leistungsbonus für die Lehrpersonen der Volksschulen, da die für die Beurteilung erforderlichen Strukturen – unter anderem geleitete Schulen – fehlen.

b. Beurteilungsverfahren

Im Vorfeld der MAB-LEBO-Einführung haben Vertreterinnen und Vertreter der Schulen und der kantonalen Verwaltung die Ansicht vertreten, dass dieses System für die Schulen nicht anwendbar sei. Zum einen wurde die Messbarkeit der Leistung von Lehrpersonen angezweifelt, zum anderen schienen die Prinzipien eines leistungsabhängigen Entgelts mit der Welt der Schulen kulturell nicht vereinbar. Nicht beachtet wurde dabei, dass die Lehrpersonen mit der Ablehnung von MAB-LEBO auf eine durchschnittlich 2,5-prozentige Gehaltserhöhung verzichten mussten. Dieser Verzicht löste in den Schulen erheblichen Unmut aus. In der Folge wurde den kantonalen Schulen ermöglicht, dem Regierungsrat eigene schulspezifische MAB-LEBO-Projekte vorzulegen und diese in Pilotprojekten umzusetzen. Die Pilotphase wurde vorerst bis Mitte 2003 begrenzt und später verlängert.

In einem Dutzend kantonaler Schulen wurden in der Folge unterschiedliche Systeme zur Mitarbeitendenbeurteilung und zu einem Leistungsbonus angewendet. Im Wesentlichen verwendeten die Schulleitungen für die Beurteilung der Lehrpersonen folgende Elemente:

- Schülerinnen- und Schülerfeedbacks: einmal jährlich oder alle zwei Jahre; Auswertung durch die Schulleitung oder Diskussion mit Lehrpersonen und in Q-Gruppen,
- Unterrichtsbesuche durch Expertinnen und Experten und durch die Schulleitung,
- Qualitätsgruppen: Gruppen kollegialer Zusammenarbeit und Beratung,
- Schulprojekte: Innovative Projekte zu verschiedenen Aspekten der Lehrtätigkeit (Unterrichtsvorbereitung, Herstellung von Übungsmaterialien, Ausarbeitung von Prüfungen, Verbesserung der Kommunikation, Planung und Durchführung von besonderen Veranstaltungen wie Projektwochen) mit Bewertung durch eine begleitende Fachperson anhand der Kriterien Innovation, Vorbereitung, Durchführung und Schwierigkeitsgrad,
- Anerkennung besonderer Leistungen,
- Mitarbeitendengespräche.

Evaluationsergebnisse: Ende 2003 beauftragte der Regierungsrat das Institut Mensch und Organisation der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, den Pilotversuch zu evaluieren. Das Expertenteam legte dem Regierungsrat 2005 einen Evaluationsbericht über die unterschiedlichen Systeme mit folgenden Ergebnissen vor:

- Die vor Jahren gestarteten MAB-LEBO-Pilotprojekte haben dazu geführt, dass in allen beteiligten Schulen MAB-LEBO-Beurteilungs- und Qualitätsförderungssysteme erarbeitet und umgesetzt worden sind. Alle diese Systeme enthalten wertvolle Elemente, die weiterentwickelt und optimiert werden können. Die Beurteilungs- und Fördersysteme werden von den Lehrpersonen grundsätzlich geschätzt. Hingegen stösst der Leistungsbonus in der praktizierten Form nicht auf Akzeptanz. Dieser sei optimierungsfähig und würde in einer modifizierten Form allenfalls positiver aufgenommen.
- Es gibt nur wenig Anhaltspunkte dafür, dass der Leistungsbonus einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsleistung der Lehrpersonen hat. So geben lediglich 13 Prozent der Lehrpersonen an, dass sie sich Gedanken darüber machen würden, wie sie durch mehr Leistung ihren Leistungsbonus positiv beeinflussen könnten. Auch die befragten Schulleitungen konnten nicht feststellen, dass der Leistungsbonus ein Leistungsanreiz ist. Befürchtete negative Auswirkungen eines Leistungsbonus wie zusätzlicher Leistungsdruck, Entsolidarisierung der Lehrpersonen, psychische Belastungen oder Innovationshindernisse sind weitgehend ausgeblieben.

Der Bericht enthält konkrete Vorschläge zur Ausgestaltung der Mitarbeitendenbeurteilung und Qualitätsförderung wie auch des Leistungsbonussystems, um deren Wirkung als Personalführungs- und Qualitätsförderungsinstrument weiter zu verbessern. Es wird die Einführung des MAB-LEBO-Systems an den kantonalen Schulen empfohlen.

c. Lohnwirksamkeit

Der LEBO ist ein Element des dreiteiligen Lohnsystems mit Grundlohn, Erfahrungsanteil und LEBO. Er ist die monetäre Anerkennung überdurchschnittlicher Leistungen der Mitarbeitenden und wird jährlich neu festgelegt. Es stehen höchstens 2,5 Prozent der gesamten Lohnsumme zur Verfügung. Die Vorgesetzten legen in Anlehnung an die jährliche Mitarbeiterbeurteilung die Höhe der individuellen LEBO-Beträge fest. Einen Leistungsbonus können nur Mitarbeitende erhalten, welche mindestens mit «gut» beurteilt worden sind sowie in der Regel mindestens während eines halben Jahres tätig waren. Pro Person kann der LEBO maximal 5 Prozent des Jahresgehalts betragen. Es besteht kein Anspruch auf Beibehaltung des vorjährigen Betrages. Die Auszahlung erfolgt im Monat Juni. Wer nicht beurteilt wird, hat keinen Anspruch auf den Leistungsbonus.

d. Aktueller Stand

Der Regierungsrat hat am 20. Dezember 2005 die Entwicklung eines Personalführungs- und Qualitätssicherungskonzepts sowie Konzepte für die Leistungsbonus-Verteilung unter Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse beschlossen und die flächendeckende Einführung an allen kantonalen Schulen auf den August 2007 festgelegt. Die Einführung des Systems ist zeitlich befristet und muss nach zwei Jahren Anwendung durch eine externe Fachstelle evaluiert werden.

Die Einführung der lohnwirksamen Beurteilung und des Leistungsbonus an den kantonalen Schulen führen zu zusätzlichen Einführungskosten und zu wiederkehrenden Kosten:

- Kosten der Organisationsentwicklungsprozesse an den Schulzentren,
- Kosten der externen Begleitung der Organisationsentwicklungsprozesse,
- Leistungsbonusauszahlung, 2,5 Prozent der Lohnsumme,
- Systemkosten: zeitlicher Mehraufwand der Führungspersonen.

Die Einführung eines Leistungszuschlags für Lehrpersonen der Volksschule ist vorläufig nicht vorgesehen.

4. Kanton St. Gallen

a. Regelungen

Die lohnwirksame Qualifikation der Lehrkräfte des Kantons St. Gallen ist seit 1999 im Gesetz über die Besoldung der Volksschullehrer verankert. Der Vollzug dieser Vorschrift wurde projektorientiert eingeleitet und zum Gegenstand eines Teilprojektes des Projekts Schulqualität gemacht. Unter dem Titel «Systematische lohnwirk-

same Qualifikation (SLQ)» wurde ein Verfahren für die Feststellung der guten Leistungen entworfen, wie sie vom Gesetz für den Aufstieg der Lehrpersonen in eine höhere Lohnklasse vorgeschrieben sind.

Das definitive Vollzugsrecht kommt seit dem 1. Januar 2005 zur Anwendung. Rechtliche Grundlage der SLQ ist der Nachtrag zur Verordnung über das Dienstverhältnis der Volksschullehrkräfte, gültig ab 1. Januar 2005. Das Erziehungsdepartement hat zudem Weisungen erlassen. Analoge Bestimmungen bestehen ebenso für die Lehrpersonen der Sekundarstufe II: Gestützt auf die Ergänzende Verordnung über das Dienstverhältnis der Lehrpersonen an Berufs- und Weiterbildungszentren hat das Amt für Berufsbildung Weisungen über die systematische lohnwirksame Leistungsbeurteilung der Lehrpersonen erlassen. Sie werden seit dem 1. Januar 2006 angewendet. Für die Lehrpersonen der Mittelschulen hat der Erziehungsrat, gestützt auf die ergänzende Dienst- und Besoldungsordnung für die Inhaber von Schulämtern und die Lehrer und Lehrerinnen der staatlichen Mittelschulen, ein Reglement über die Standortbestimmung und die berufliche Entwicklung der Mittelschullehrkräfte (STEMI), gültig ab 1. Januar 2004, erlassen.

Oberstes Ziel der Beurteilungsverfahren ist eine qualitativ gute Schule. Die systematische lohnwirksame Qualifikation ist ein Teilbereich der Qualitäts- und Schulentwicklung. Die Weisungen zur Qualitätsentwicklung des Erziehungsdepartements und des Erziehungsrates lassen den Schulträgern einen breiten Gestaltungsspielraum. Sie enthalten aber auch Vorschriften, die für alle bindend sind – wie die systematische lohnwirksame Qualifikation.

Die gesetzlichen Grundlagen sehen vor, dass eine sich im Maximum ihrer Lohnklasse befindende Lehrperson nur in die nächsthöhere Lohnklasse befördert werden kann, wenn die Leistung als gut beurteilt wird. Innerhalb einer Lohnklasse steigt der Lohn automatisch regelmässig an. Der Wechsel der Lohnklasse setzt somit ein Qualifikationsverfahren voraus. Da die einschlägige Skala bei den Lehrpersonen der Volksschule insgesamt vier Lohnklassen umfasst, werden sanktgallische Volksschullehrpersonen während ihrer Laufbahn demzufolge dreimal (lohnwirksam) beurteilt, Lehrpersonen der Sekundarstufe II viermal.

b. Beurteilungsverfahren

Die Evaluation der Lehrkräfte basiert auf einer Selbst- und einer Fremdbeurteilung. Für die Fremdbeurteilung der Volksschullehrpersonen beauftragt der Schulrat eines seiner Mitglieder oder die Schulleitung mit der Qualifizierung einer Lehrperson. Die Lehrpersonen der Mittelschulen werden durch ein Mitglied der Aufsichtskommission und den Rektor oder die Rektorin, die Lehrpersonen an Berufs- und Weiterbildungszentren von der Schulleitung oder einer mit dieser Aufgabe beauftragten Person beurteilt.

In einem Vereinbarungsgespräch werden die Kriterien für die Unterrichtsbesuche und die Berufsdokumentation festgelegt. Die Kriterien, dem Berufsauftrag entnommen, werden den Bereichen Selbst-, Fach- und Sozialkompetenz zugeordnet und

sind im Qualifikationsdossier festgelegt. Aus den Bereichen Unterrichtsgestaltung (Fachkompetenz), Umgang mit Schülerinnen und Schülern (Sozialkompetenz) und Weiterbildung (Selbstkompetenz) ist je ein Kriterium obligatorisch auszuwählen. Drei weitere Kriterien (je eines aus den drei Bereichen) sind im Vereinbarungsgespräch gemeinsam festzulegen. Es ist der qualifizierenden Person freigestellt, jeden Bereich mit einem weiteren Kriterium zu ergänzen.

Die beurteilungsverantwortliche Person

- koordiniert die Qualifizierung,
- initiiert und dokumentiert das Vereinbarungsgespräch,
- macht Unterrichtsbesuche und erstellt Beobachtungsberichte,
- führt die Gespräche über die Unterrichtsbesuche und die Berufsdokumentation,
- bereitet das Beurteilungs- und Fördergespräch vor und leitet es.

Die Lehrperson

- bereitet sich auf das Vereinbarungsgespräch vor,
- erstellt die Berufsdokumentation,
- nimmt aktiv an den Gesprächen teil.

Die Berufsdokumentation soll zeigen, wie und wo sich eine Lehrperson in ihrem beruflichen Schaffensprozess situiert. Sie beinhaltet persönliche Reflexionen, Unterlagen zur Weiterbildung und Werk- und Referenzstücke.

Die vereinbarten und geprüften Teilkriterien, die Berufsdokumentation, die Unterrichtsbesuche sowie die damit verbundenen Gespräche und Kurzberichte bilden die Grundlage für die Gesamtwürdigung. Die beurteilungsverantwortliche Person bereitet die Gesamtwürdigung für das abschliessende Beurteilungs- und Fördergespräch aufgrund einer vorgegebenen Übersicht vor. Im Rahmen des Gespräches werden die Leistungen und allfällige Fördermassnahmen besprochen. Die beurteilungsverantwortliche Person gibt im Anschluss an das Gespräch den Antrag an die zuständige Behörde bekannt, welche die Beförderung in die nächste Lohnklasse oder die Nichtbeförderung verfügt.

c. Lohnwirksamkeit

Zur Beurteilung der einzelnen Kriterien stehen die drei Beurteilungsstufen «sehr gut», «gut» und «nicht gut» zur Verfügung, für die Gesamtwürdigung die Qualifikationen «gut» oder «nicht gut». Eine Lehrperson wird auf die tiefste Stufe der nächsten Lohnklasse befördert, wenn in der Gesamtwürdigung höchstens ein Kriterium einschliesslich allfälliger Fördermassnahmen mit einer Negativ-Beurteilung («nicht gut») beurteilt worden ist. Zwei und mehr Negativ-Beurteilungen führen zu einer Verfügung über die Nichtbeförderung in die tiefste Stufe der nächsten Lohnklasse.

Bei einer Nichtbeförderung in die nächste Lohnklasse werden dienstrechtliche Massnahmen geprüft. Die zuständige Behörde kann entsprechende Fördermassnahmen verfügen. Wird das Dienstverhältnis fortgesetzt, wird die Qualifikation im nächsten Kalenderjahr wiederholt. Nach einer zweiten Verfügung über die Nichtbeförderung wird das Dienstverhältnis beendet.

d. Aktueller Stand

Erste Reaktionen auf die systematische lohnwirksame Qualifikation sind vorwiegend positiv, obgleich vor der Einführung beträchtliche Skepsis geäussert wurde. Die Lehrpersonen begrüßen die Transparenz der Kriterien und die klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten. Ein Schlüsselfaktor für die geglückte Einführung war, dass man die Zusammenarbeit mit den Berufsverbänden der Lehrpersonen suchte und ihre Anregungen ins definitive Verfahren einfliessen liess. Inzwischen gehen immer mehr Schulen dazu über, die Beurteilung der Lehrpersonen auch ausserhalb der vorgeschriebenen Zyklen durchzuführen. In nächster Zeit sind Evaluationen der systematischen lohnwirksamen Beurteilungssysteme geplant.

5. Kanton Zürich

a. Regelungen

Gemäss Personalgesetz haben die Staatsangestellten des Kantons Zürich und damit auch die an der Volksschule kantonal angestellten Lehrpersonen sowie die Lehrpersonen der Mittel- und Berufsschulen Anspruch auf eine regelmässige Mitarbeiterbeurteilung (MAB) ihrer Leistungen und ihres Verhaltens. Die Beurteilung der Volksschullehrpersonen wurde auf Beginn des Schuljahres 1999/2000 flächendeckend eingeführt. Seit diesem Zeitpunkt wurde das Verfahren zweimal geändert, im Juni 2003 und im Juli 2006. Aktuell sind die Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen und Schulleitungen an der Volksschule vom 10. Juli 2006 der Bildungsdirektion.

Die MAB ist Teil einer umfassenden Personalführung und -förderung und somit ein Element in einem Gesamtkonzept zur Qualitätssicherung einer Schule. Sie besteht aus zwei aufeinander abgestimmten Subsystemen, die sich ergänzen: Führen mit Zielvereinbarungen (Formative Förderung) und Lohnwirksame Beurteilung (Summative Beurteilung).

Für die jährliche MAB ist die Schulleitung zuständig. Mindestens alle vier Jahre werden die Lehrpersonen an der Volksschule lohnwirksam beurteilt. Die Verantwortung für dieses Beurteilungsverfahren, die Beschlussfassung über die Beurteilung und allfällig zu treffende Massnahmen liegt bei der Schulpflege. Sie setzt dafür ein Beurteilungsteam ein. Es setzt sich zusammen aus einem oder zwei Mitgliedern der Schulpflege und der Schulleiterin oder dem Schulleiter. Die Bildungsdirektion stellt den Schulen Wegleitung, Beurteilungsdokumente, Formulare und weitere Unterlagen zur Verfügung. Das Volksschulamt und die Pädagogische Hochschule Zürich bieten Schulungen für Behörden und Schulleitungen an.

Für Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen wurden gestützt auf die Mittel- und Berufsschulvollzugsverordnung die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen erlassen. Die Beurteilung

der unbefristet angestellten Lehrpersonen umfasst die Systematische Leistungsbeurteilung alle sechs Jahre und die Zwischenbeurteilung drei Jahre nach der Systematischen Leistungsbeurteilung. Die Zwischenbeurteilung dient der Überprüfung des Resultats der Systematischen Leistungsbeurteilung. Für befristet angestellte Lehrpersonen kommt ein vereinfachtes Verfahren zur Anwendung.

b. Beurteilungsverfahren

Im Schuljahr 2002/03 wurde eine Gesamtevaluation der MAB durchgeführt. Der Bericht «Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Zürcher Volksschule» vom 24. Februar 2003 bescheinigt dem Verfahren insgesamt eine hohe Qualität. Das Modell wurde von den Schulpflegern in der Praxis erfolgreich umgesetzt, die Vorgaben konnten organisatorisch bewältigt werden.

Ende Oktober 2005 fand eine Vernehmlassung zu einem Entwurf neuer Richtlinien aufgrund der Vorschläge im Evaluationsbericht statt. Insgesamt wurden die vorgeschlagenen Richtlinien als sinnvoll erachtet, wenn auch kritische Stimmen, insbesondere zur Lohnwirksamkeit der MAB, nicht fehlten. Die interne und externe Qualitätssicherung auf den verschiedenen Ebenen wurde begrüsst. Die den Schulleitungen für die MAB zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen wurden als zu gering beurteilt. Mehrfach wurde vorgeschlagen, auf eine vierstufige Beurteilungsskala zu verzichten und sich auf die Qualifikationen «erfüllt» und «nicht erfüllt» zu beschränken. Bei den Lehrerorganisationen überwog die Skepsis gegenüber der MAB: aufwendiges Verfahren, mangelnde Effizienz, unwürdige Lohnwirksamkeit wurden geltend gemacht. Aufgrund der Vorschläge im Evaluationsbericht und der Vernehmlassungsergebnisse wurde das Zürcher MAB-Modell weiterentwickelt und präsentiert sich heute wie folgt:

Die Mitarbeiterbeurteilung beruht auf einer Selbstbeurteilung mittels eines Dossiers «Unterricht und Planung» und einer Fremdbeurteilung durch die Schulpflege und die Schulleitung.

Zielvereinbarungsgespräch: Die Schulleiterin oder der Schulleiter nimmt vom Dossier «Unterricht und Planung» Kenntnis und besucht mindestens einmal im Jahr jede Lehrperson. Gestützt auf die dabei gewonnenen Erkenntnisse, auf die gemeinsamen Erlebnisse bei der täglichen Zusammenarbeit und die regelmässigen Gespräche im Schulalltag führt die Schulleiterin oder der Schulleiter einmal jährlich ein Zielvereinbarungsgespräch durch. An diesem Gespräch wird die Zielerreichung des letzten Jahres überprüft, und es werden gemeinsam neue Ziele vereinbart.

Mitarbeiterbeurteilung durch Beurteilungsteam: Die Mitarbeiterbeurteilung erfolgt in einem ordentlichen oder in einem vereinfachten Verfahren: Das ordentliche Verfahren wird bei der erstmaligen Beurteilung einer Lehrperson, bei einem Stellenwechsel in eine andere Schulgemeinde oder nach einem Unterbruch der Lehrtätigkeit von mehr als zwei Jahren angewendet, das vereinfachte Verfahren bei Lehrpersonen, die von derselben Schulgemeinde schon einmal beurteilt worden sind.

- Die Mitglieder des Beurteilungsteams besuchen im ordentlichen Verfahren mindestens sechs Unterrichtslektionen der zu beurteilenden Lehrperson. Im vereinfachten Verfahren genügen vier Lektionen. Sie verfassen Beobachtungsberichte über ihre Besuche.
- In einem Erkundungsgespräch zwischen den Beurteilungsverantwortlichen und der Lehrperson werden auf der Grundlage des Dossiers «Unterricht und Planung» weitere Informationen eingeholt und offene Fragen geklärt. Die Lehrperson erhält die Gelegenheit, ihre Positionen detailliert darzulegen und eine Selbsteinschätzung vorzunehmen. Die Ergebnisse werden in einem Erkundungsbericht festgehalten.
- An einer Integrationssitzung des Beurteilungsteams werden die Beobachtungen aus den Unterrichtsbesuchen, die Erkenntnisse aus dem Studium des Dossiers «Unterricht und Planung» und die Eindrücke aus dem Erkundungsgespräch zu einer Gesamtwürdigung zusammengefasst. Die Schulleitung trägt ihre Erkenntnisse aus dem Zielvereinbarungsprozess zur Gesamtwürdigung bei.
- Im abschliessenden Beurteilungsgespräch wird die Lehrperson über das Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung und den Antrag des Beurteilungsteams an die Schulpflege in Kenntnis gesetzt.
- Die Schulpflege beschliesst auf Antrag der Beurteilungsverantwortlichen die Gesamtwürdigung und allfällige Fördermassnahmen. Für die Gesamtwürdigung stehen vier Stufen zur Verfügung:

I	sehr gut	übertrifft die Anforderungen
II	gut	entspricht den Anforderungen vollumfänglich
III	genügend	entspricht den Anforderungen teilweise
IV	ungenügend	genügt den Anforderungen nicht

c. Lohnwirksamkeit

Die lohnwirksame Beurteilung findet mindestens im Vierjahresrhythmus statt. Beurteilungen in den Stufen I, II und III haben bezüglich Lohnwirksamkeit längstens vier Jahre Gültigkeit. Beurteilungen der Stufe IV müssen von den Schulpflegern im darauffolgenden Jahr wiederholt werden.

Die Lohnwirksamkeit ist im Grundsatz so ausgestaltet, dass mit wachsender Berufserfahrung die Anforderungen an einen weiteren Anstieg der Besoldung zunehmen. In der vierjährigen Berufseinstiegsphase greift die Lohnwirksamkeit nicht. In der mittleren Besoldungsphase ist für einen Lohnanstieg die Qualifikation «gut», in der dritten Besoldungsphase die Qualifikation «sehr gut» notwendig.

Stufenanstiege und Beförderungen sind nur im Rahmen der bewilligten Kredite und Quoten zulässig. Der Regierungsrat kann sie vorübergehend einschränken oder aussetzen.

d. Aktueller Stand

Die Einführung der von der Bildungsdirektion am 10. Juli 2006 erlassenen Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen und Schulleitungen an der Volksschule erfolgt in Abstimmung mit der Einführung der geleiteten Schulen gemäss Übergangsordnung zum neuen Volksschulgesetz. Demnach wurde Schulgemeinden, welche im Schuljahr 2006/07 Schulleitungen eingeführt hatten, die Anwendung der Richtlinien ab dem Schuljahr 2006/07 empfohlen; ab dem Schuljahr 2007/08 sind sie zwingend anzuwenden. Schulgemeinden, die Schulleitungen zu einem späteren Zeitpunkt einführen, wird die Anwendung der Richtlinien ab dem Zeitpunkt der Einführung der Schulleitungen empfohlen; ein Jahr nach Einführung der Schulleitungen sind sie zwingend anzuwenden.

6. Beurteilung der Modelle

Die in den vier Kantonen Schaffhausen, Solothurn, St. Gallen und Zürich angewendeten lohnwirksamen Qualifikationssysteme sind sehr unterschiedlich ausgestaltet. Sie lassen sich deshalb sowohl in der Vorgehensweise als auch in ihrer Wirkung nur schwer miteinander vergleichen.

Die vier Modelle haben gegenüber den heutigen Beurteilungssystemen des Kantons Luzern alle den Vorteil, dass sie für die Lohnfindung eingesetzt werden und konsequenter als die Luzerner Lösung das Leistungselement in die Besoldung einfließen lassen.

Neben diesen Vorteilen weisen sie aber gegenüber den in unserem Kanton praktizierten Beurteilungsmodellen alle auch bedeutende Nachteile auf:

- Obwohl das oberste Ziel aller vier Kantone die Qualitätssicherung ist, werden einzelne Beurteilungen sehr unregelmässig, zum Teil nur alle vier bis sechs Jahre oder drei- bis viermal während einer Berufslaufbahn durchgeführt. Damit verliert die Beurteilung ihre wesentliche Aufgabe im Qualitätssystem.
- In einzelnen Kantonen übernehmen die Schulbehörden die Beurteilungsaufgaben. Als Laienbehörden sind sie nicht Fachgremien, was zusammen mit ihrer Zuständigkeit für die strategischen Aufgaben zu Problemen bei der Umsetzung führen kann.
- Die Modelle sind teilweise nur auf die Lohnfindung ausgerichtet und gewährleisten keine ganzheitliche Beurteilung und Förderung, wie dies für eine umfassende Qualitätssicherung und -entwicklung an Schulen notwendig ist.

IV. Überlegungen für eine Luzerner Lösung mit lohnwirksamer Beurteilung

1. Bedeutung des Lohnes für die Arbeitszufriedenheit

Der Lohn stellt anerkanntermassen nur ein Element der Arbeitszufriedenheit dar. Je nach Funktion und Lohnhöhe kann der Lohn eine grössere oder weniger grosse Bedeutung für den einzelnen Mitarbeitenden haben. Grundsätzlich wird heute davon ausgegangen, dass neben finanziellen auch nichtfinanzielle Anreize zu einem umfassenden Anreizsystem gehören. Solche ganzheitlichen Systeme umfassen sowohl materielle als auch immaterielle Anreize:

- materielle Anreize:
 - direkte finanzielle Anreize (Lohn und allfällige Zulagen),
 - indirekte finanzielle Anreize (z. B. Stundenentlastung, Dienstaltersgeschenk, berufliche Vorsorge, Ferienregelung);
- immaterielle Anreize:
 - organisatorische Anreize im weiteren Sinn: Schulgrösse, Schulstandort, Schulkultur,
 - organisatorische Anreize im engeren Sinn: Führung, Personaleinsatz, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, Ausdehnung des Berufsauftrags,
 - Anreize der Arbeit an sich: Arbeitsinhalt, Selbständigkeit/Autonomie in der Aufgabengestaltung, Arbeitsvielfalt, Übernahme besonderer Aufgaben,
 - soziale Anreize: Anerkennung des Lehrberufs, Teamanreize (inkl. gute Zusammenarbeit im Team oder in einer Qualitätsgruppe), transparente Information und Kommunikation, Führungsstil.

(vgl. Buerkli Christoph, Beurteilung und Entlohnung von Lehrpersonen, Bern 2001)

Die materiellen Anreize unterstützen die extrinsische Motivation, die immateriellen Anreize die intrinsische Motivation. Die Lehrpersonen wählen ihren Beruf in erster Linie aus Interesse an der Sache (intrinsische Motivation). Deshalb ist in einem ganzheitlichen Anreizsystem auch diesen Elementen eine besondere Beachtung zu schenken. Viele dieser Faktoren haben wir in den letzten Jahren stark gefördert. So haben wir zum Beispiel die Führung der Schulen professionalisiert, den Schulpool für besondere Aufgaben ausgebaut und die Autonomie der Schulen gestärkt. Ebenso haben wir unterstützende Massnahmen (z. B. die Schulsozialarbeit, das Qualitätsmanagement) gefördert, und nicht zuletzt haben wir durch die Tertiärisierung der Lehrpersonenbildung für die Volksschulen (Pädagogische Hochschule) auch die Ausbildung wesentlich verbessert.

Neben den immateriellen Anreizen spielen aber auch die materiellen Anreize eine mehr oder weniger grosse Rolle bei der Arbeitszufriedenheit, und zwar sowohl die direkten als auch die indirekten. Obwohl gewisse Möglichkeiten von indirekten materiellen Anreizen beim Lehrpersonal fehlen, erachten wir deren Ausgestaltung als durchaus konkurrenzfähig im Vergleich zu anderen Kantonen und anderen vergleichbaren Unternehmen. Auch bei den direkten finanziellen Anreizen befindet sich der

Kanton Luzern mit der letzten Revision der Besoldungsordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste vom 2. Mai 2005 (SRL Nr. 74) bei den meisten Lehrpersonenkategorien im Mittelfeld, während die Besoldung der Mittelschullehrpersonen im interkantonalen Vergleich immer noch unter dem Durchschnitt liegt. Wir gehen jedoch davon aus, dass eine leichte Modifikation bei den direkten finanziellen Anreizen eine weitere Verbesserung der Motivation für viele engagierte Lehrpersonen bringen kann. Deshalb erachten wir es als sinnvoll, in das bestehende Besoldungssystem einen Leistungsanteil und so – neben dem Funktions- und Erfahrungsanteil – eine weitere Komponente in die Lohnfindung einzubauen. Allerdings sollen die anderen Lohnfindungselemente (Funktionsanteil und Erfahrungsanteil) trotzdem beibehalten werden, denn wir erachten eine ausgewogene Lohnfindung mit allen Elementen als entscheidend für die Akzeptanz des Systems und damit dessen erfolgreicher Umsetzung.

2. Mögliche Lösungen

Wie wir im Kapitel II dieses Planungsberichts aufgezeigt haben, sind sowohl in den Volksschulen als auch in den Schulen der Sekundarstufe II die Beurteilungs- und Fördergespräche mit den Lehrpersonen eingeführt. Diese Beurteilungs- und Fördergespräche können im Sinne einer Weiterentwicklung auch lohnwirksam ausgestaltet werden. Folgende drei Modelle sind denkbar:

a. Beibehaltung der Lohnklassen mit Stufen

Bei Beibehaltung der Lohnklassen mit Stufen sehen wir in Anlehnung an die Praxis anderer Kantone zwei mögliche Lösungsmodelle:

- Die jährliche Mitarbeiterbeurteilung könnte mit einem Beurteilungswert auf einer Fünferskala (analog Verwaltungspersonal) gekoppelt werden. Ein Stufenanstieg würde nur gewährt, wenn die Lehrperson einen guten oder sehr guten Beurteilungswert erreichen würde. Bei einem durchschnittlichen Beurteilungswert gäbe es einen Stufenstillstand, bei einem ungenügenden Wert sogar einen Stufenabzug. Zur Verbesserung der Leistungen von Lehrpersonen mit einem durchschnittlichen oder ungenügenden Beurteilungswert müssten die allgemeinen Modalitäten kantonal festgelegt werden. Die Schulleitungen wären für die individuelle Umsetzung verantwortlich.
- Die jährliche Mitarbeiterbeurteilung würde nur alle vier oder sechs Jahre mit einem für die Besoldungsfestlegung relevanten Beurteilungswert verknüpft. Dieser Wert würde jeweils bis zur nächsten lohnwirksamen Beurteilung Gültigkeit haben und einen jährlichen Anstieg um eine oder mehrere Stufen in Abhängigkeit von der jeweils zur Verfügung stehenden Summe für Lohnerhöhungen beinhalten. Bei einem durchschnittlichen oder ungenügenden Wert würde der Stufen-

anstieg gestoppt oder sogar ein Stufenabzug vorgenommen. Zudem müssten die Modalitäten zur Verbesserung der Leistungen allgemein und individuell festgelegt werden. Die Schulleitungen wären auch hier für die individuelle Umsetzung verantwortlich.

b. Einführung von Lohnklassen mit Lohnbändern

Die Einführung von Lohnklassen mit Lohnbändern würde dem heute beim Verwaltungspersonal unseres Kantons praktizierten System entsprechen. Die Lohnfestlegung könnte dabei sehr individuell innerhalb der Lohnbänder erfolgen. Je nach Beurteilungswert könnten so die Anpassungen sehr individuell erfolgen, wobei bei durchschnittlichen und ungenügenden Beurteilungswerten zusätzliche Massnahmen zu treffen wären. Damit die Löhne jährlich angepasst werden könnten, wäre bei diesem System (Modell 3) eine jährliche Beurteilung für alle Lehrpersonen notwendig.

Der Berufsauftrag der Lehrpersonen umfasst vier Arbeitsfelder, wobei etwa 85 Prozent der Arbeitszeit im Arbeitsfeld «Klasse» aufgewendet wird. Dieses zentrale Arbeitsfeld muss deshalb auch im Zentrum der Beurteilung stehen, denn der Unterricht stellt das Kerngeschäft der Schule dar. Damit die Schulleitung dieses Arbeitsfeld umfassend und korrekt beurteilen kann, sind gegenüber der heutigen Regelung bei allen drei Modellen mehr Unterrichtsbesuche notwendig, da sonst die Basis für die lohnwirksame Beurteilung zu schmal und die Akzeptanz der Beurteilungswerte damit zu gering wäre. Diese zusätzlichen Unterrichtsbesuche machen das Verfahren zeitlich aufwendiger.

Aufgrund des Vergleiches mit den in anderen Kantonen praktizierten Systemen schlagen wir deshalb eine Lösung mit einer zweijährlichen Mitarbeiterbeurteilung vor. Diese Lösung würde bedeuten, dass alle Lehrpersonen alle zwei Jahre lohnwirksam beurteilt werden. Der Beurteilungswert für die Lohnfindung würde deshalb zwei Jahre Gültigkeit haben. Bei einem ungenügenden Beurteilungswert müssten innerhalb der zwei Jahre bis zur nächsten Beurteilung gezielte Fördermassnahmen umgesetzt werden.

Diese Lösung kann im Rahmen des heute geltenden Besoldungssystems mit Lohnklassen und Stufen umgesetzt werden. Zudem kann das Instrumentarium für das Beurteilungs- und Fördergespräch ohne grosse Probleme mit einer fünfstufigen Skala ergänzt werden. Der Mehraufwand für die Schulleitungen durch zusätzliche Unterrichtsbesuche kann so ebenfalls begrenzt werden, da neu nur alle zwei Jahre eine lohnwirksame Beurteilung vorzunehmen wäre. Entscheidend ist aber, dass diese Lösung sowohl der Qualitätssicherung und -entwicklung des Unterrichts und der Schule als auch der Lohnfindung dienen könnte.

3. Finanzielle Auswirkungen

Die Einführung eines lohnwirksamen Beurteilungssystems für die Lehrpersonen im oben beschriebenen Sinn erachten wir aufgrund der Vorarbeiten im Kanton Luzern als gut machbar. Da aber erst sehr wenige Erfahrungen mit dem heutigen Beurteilungssystem für Lehrpersonen vorliegen, erachten wir eine mittelfristige Umsetzung als angezeigt. Damit das lohnwirksame System aber korrekt umgesetzt werden und weiterhin ein zentrales Element im schulischen Qualitätsmanagement darstellen kann, sind zusätzliche Aufwendungen notwendig:

a. Betriebskosten

Die Schulleitungen müssen neu alle Lehrpersonen jedes zweite Jahr lohnwirksam beurteilen. Bei den Lehrpersonen mit grossem Pensum stellt dies für die Schulleitungen eine Entlastung dar, da diese bis jetzt jedes Jahr beurteilt worden sind. Bei den Lehrpersonen mit Teilpensum ändert an der heutigen Praxis nichts. Weil die Beurteilung aber vor allem die Unterrichtstätigkeit beinhalten soll, sind gegenüber heute zusätzliche Unterrichtsbesuche nötig. Wir gehen davon aus, dass in zwei Jahren zwischen drei (bei kleineren Teilpensum) und sechs (bei Vollpensum) Unterrichtsbesuche notwendig sind, damit eine korrekte Beurteilung möglich ist. Dies ergibt einen zeitlichen Mehraufwand für die Schulleitungen. Damit diese Arbeit neben den anderen Schulleitungsaufgaben geleistet werden kann, muss der Schulleitungspool leicht erhöht werden. Wir gehen für die einzelne Stufe von folgenden Anpassungen aus:

- *Volksschule*: 5000 Lehrpersonen à 6 Arbeitsstunden alle zwei Jahre: 30 000 Stunden beziehungsweise 15 000 Stunden pro Schuljahr.
Dies ergibt zusätzlich 250 Lektionen beim Schulleitungspool und führt zu jährlichen Mehrkosten von 1,25 Millionen Franken.
- *Gymnasium*: 750 Lehrpersonen à 6 Arbeitsstunden alle zwei Jahre: 4500 Stunden beziehungsweise 2250 Stunden pro Schuljahr.
Dies ergibt zusätzlich 30 Lektionen für den Schulleitungspool und führt zu jährlichen Mehrkosten von rund 220 000 Franken.
- *Berufsfachschulen*: 1000 Lehrpersonen à 6 Arbeitsstunden alle zwei Jahre: 6000 Stunden beziehungsweise 3000 Stunden pro Schuljahr.
Dies ergibt zusätzlich 40 Lektionen für den Schulleitungspool und führt zu jährlichen Mehrkosten von rund 280 000 Franken.

Da auch die Systempflege (inkl. Beschwerden) und die Personaladministration etwas aufwendiger werden, ist insgesamt mit zusätzlichen jährlichen Betriebskosten von etwa 1,8 Millionen Franken zu rechnen. Bei einer Lohnsumme von über 500 Millionen Franken sind diese zusätzlichen Kosten eher gering.

b. Einführungskosten

Weitere Kosten fallen bei der Einführung des Systems an. So müssen die Ausgestaltung des lohnwirksamen Beurteilungssystems und rechtliche Anpassungen auf Verordnungsebene im Detail vorbereitet werden. Ebenso müssen Weiterbildungskurse für die etwa 400 Schulleitungsmitglieder angeboten werden. Aufgrund erster Berechnungen werden diese Kosten aber eher gering ausfallen, das heisst zwischen 200 000 und 250 000 Franken. Angesichts der mässigen Einführungs- und Betriebskosten erachten wir eine Einführung des beschriebenen Modells wegen der unbestreitbaren Vorteile bei der Lohnfindung als sinnvoll und mittelfristig machbar.

4. Beurteilung der Lösung

In den letzten zwei Revisionen der Besoldungsordnung für die Lehrpersonen in den Jahren 1999 und 2005 haben wir die grösstmögliche Annäherung des Besoldungssystems für das Lehrpersonal an dasjenige des Staatspersonals angestrebt. Diese Annäherung ist in vielen Teilen gelungen. Eine Differenz besteht noch bei der lohnwirksamen Beurteilung, doch sind die Unterschiede zwischen den beiden Systemen nicht sehr gross. Die von Parlament und Regierungsrat jährlich neu festgesetzte IBA-Summe (individuelle Besoldungsanpassung) setzt sich aus einem linearen Teil, der für die Lehrpersonen und das Staatspersonal gilt, und einem Leistungsteil zusammen. Die Leistungskomponente ist bei den Lehrpersonen heute noch ausschliesslich als Erfahrungszulage ausgestaltet, nämlich als Stufenanstieg (für jene Lehrpersonen, welche die höchste Stufe nicht erreicht haben). Allerdings kann bei ungenügenden Leistungen ein Stufenstillstand verfügt werden, und die Schulleitungen können hervorragende Leistungen mit Zulagen honorieren. In Jahren, in denen die IBA-Summe nicht genau der Summe eines Stufenanstieges entsprach, haben die Schulleitungen schon bisher individuelle Lohnaufbesserungen in Form zusätzlicher Stufen zugesprochen. Beim Staatspersonal ist der neben dem linearen Lohnanstieg zur Verfügung stehende Leistungsteil der IBA-Summe konsequenter an die Beurteilung durch die Vorgesetzten gekoppelt, enthält aber mit dem sogenannten Erfahrungswert (Dienstjahre) ebenfalls ein Erfahrungselement.

Die Einführung der lohnwirksamen Beurteilung bringt bei der Lohnfindung für die Lehrpersonen eine wesentliche Verbesserung. Insbesondere können leistungsbereite Lehrpersonen besser und gezielter honoriert werden. Ebenso kann die Motivation der guten Lehrpersonen so besser gefördert werden. Zudem können die beiden Besoldungssysteme für das Lehr- und das Verwaltungspersonal einander weiter angeglichen werden. Die Bedeutung der Lehrpersonenbeurteilung für das Qualitätssystem einer Schule wird insofern nicht eingeschränkt, als die Beurteilungs- und Förderungsgespräche regelmässig alle zwei Jahre stattfinden. Die Vorteile des neuen lohnwirksamen Beurteilungssystems überwiegen auch die wenigen Nachteile, wie etwa die mögliche Beeinträchtigung der Teamkultur oder die möglicherweise ausbleibende Verbesserung des Unterrichts bei Lohnabzug.

Damit es bei den wenigen Lehrpersonen, welche trotz Unterstützungs- und Fördermassnahmen fortgesetzt ungenügende Leistungen erbringen, nicht einfach bei einer Lohnreduktion bleibt, erachten wir es als wichtig, dass diese nicht mehr unterrichten dürfen. Wir beurteilen in diesen Fällen rein lohnwirksame Massnahmen als ungeeignet. Wir werden die Schulleitungen und Schulbehörden entsprechend instruieren und bei der Umsetzung personalrechtlicher Massnahmen unterstützen.

V. Antrag

Die Schulen unseres Kantons verfügen über aktuelle und effektive Qualitätsmanagementsysteme. Diese beinhalten auch die individuelle Beurteilung der Lehrpersonen. Wir sind überzeugt, dass das in den letzten Jahren eingeführte System wesentlich zur Qualitätssicherung und -entwicklung beigetragen hat. Allerdings können die Auswirkungen dieser individuellen Beurteilung noch erheblich verbessert werden, wenn eine gewisse Lohnwirksamkeit eingeführt wird. Wir schlagen deshalb vor, in Analogie zum Verwaltungspersonal das Beurteilungs- und Fördergespräch bei den Lehrpersonen um eine Komponente der Lohnfindung zu ergänzen, indem neu die Beurteilungsgespräche für alle Lehrpersonen alle zwei Jahre stattfinden und mit einem lohnwirksamen Beurteilungswert ausgestattet werden. Wir erwarten von dieser Lösung eine Steigerung der Attraktivität unseres Systems für leistungsbereite Lehrpersonen, da so ein weiterer materieller Anreiz geschaffen werden kann. Wir beabsichtigen deshalb, nach einer positiven Behandlung dieses Planungsberichts in Ihrem Rat die geleisteten Vorarbeiten zu konkretisieren, damit in circa drei Jahren eine Umsetzung des skizzierten Lösungsansatzes möglich wird.

Sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Damen und Herren, aus den dargelegten Gründen beantragen wir Ihnen, den Planungsbericht zustimmend zur Kenntnis zu nehmen.

Luzern, 15. Januar 2008

Im Namen des Regierungsrates
Der Präsident: Markus Dürr
Der Staatsschreiber: Viktor Baumeler

Kantonsratsbeschluss über den Planungsbericht über die lohnwirksame Qualifikation bei den Lehrpersonen

vom

Der Kantonsrat des Kantons Luzern,

nach Einsicht in die Botschaft des Regierungsrates vom 15. Januar 2008,

beschliesst:

1. Vom Planungsbericht über die lohnwirksame Qualifikation bei den Lehrpersonen wird in zustimmendem Sinn Kenntnis genommen.
2. Der Kantonsratsbeschluss ist zu veröffentlichen.

Luzern,

Im Namen des Kantonsrates

Der Präsident:

Der Staatsschreiber: