

Neue Zuercher Zeitung, 05.05.1994, S. 79

Schule und Erziehung

Heinz Bachmann,
Brigitte Hiestand,
beide Universitaet Zuerich

Die Angst der Lehrer vor lohnwirksamer Beurteilung Ergebnisse einer Zuercher Studie

Im Rahmen einer Lizentiatsarbeit an der Universitaet Zuerich wurde eine empirische Studie zum Thema "Angste in der Lehrerschaft bei der Einfuehrung einer lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung" durchgefuehrt. 170 Lehrkraefte aller Stufen der Volksschule im Kanton Zuerich konnten in einem Fragebogen zu Kritikpunkten am vorgesehenen erziehungsaetlichen Beurteilungssystem Stellung nehmen. Die zentralen Ergebnisse sind im folgenden Artikel zusammengefasst.

Im Zentrum der Diskussion steht seit bald zwei Jahren die bevorstehende Einfuehrung der lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung der Volksschullehrer im Kanton Zuerich. Viele Lehrkraefte empfinden die Lohnwirksame Qualifikation als eine Zumutung. Aussenstehende finden es hingegen an der Zeit, dass fuer Paedagogen auch endlich die gleichen Massstaebe gelten sollen wie sie fast ueberall in der Privatwirtschaft zu finden sind.

Tradition im Ausland

Was in der Schweiz als Novum erscheint, hat im Ausland, namentlich in Grossbritannien, Australien und Amerika, bereits eine laengere Tradition. In Australien wurden schon im 19. Jh. die Lehrer beurteilt und entsprechend entloehnt. Dabei wurde die Zahl der erfolgreichen Pruefungsabsolventen zum Qualitaetsmassstab der Lehrerbeurteilung erhoben. Nur finanzielle Anreize und eine strenge Kontrolle der als dubios geschilderten Lehrkraefte garantierten ein Minimum an Leistungsbereitschaft. Nach einer relativ langen Zeit wurde auch in den USA 1957 mit dem Start des ersten Satelliten durch die Russen, Sputnik I, der Ruf nach Verbesserung der Schule laut. Unter dem Sputnikschock sah man eine Leistungssteigerung im Bereich der Schule vor allem durch finanzielle Anreize fuer die Lehrer. In Eile wurden die verschiedensten lohnwirksamen Beurteilungssysteme eingefuehrt, wobei viele schon nach kuerzester Zeit am Widerstand der Lehrerschaft scheiterten. In Zeiten wirtschaftlicher Prosperitaet verschwand die Mehrzahl dieser Programme von der Bildflaeche, um dann in einer Rezession wieder aus der Schublade geholt zu werden. Im Jahre 1984, in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit, soll der damalige US-Praesident Ronald Reagan gesagt haben: "Just as more incentives are needed among our schools, greater competition is needed among our schools. Without standard and competition there can be no champions, no records broken, no excellence in education or any other walk of life." In wirtschaftlich unsicheren Zeiten nimmt der Druck auf die Schulen zu. Dahinter steckt aber auch die Annahme, dass die Schulen fuer die jeweiligen Misereen verantwortlich sind.

Anlage der Studie

Die 1987 eingeleitete und 1991 abgeschlossene Besoldungsrevision fuer das Staatspersonal des Kantons Zuerich sieht neu fuer alle Angestellten die Einfuehrung eines Leistungslohns vor. So sollen kuenftig auch Volksschullehrerinnen und -lehrer lohnwirksam beurteilt werden. Vorgesehen ist eine Laienbeurteilung durch einen speziellen Schulpfleger auf Grund von mindestens zwei zweistueendigen Unterrichtsbesuchen im Rhythmus von vier Jahren. Je nach Resultat der Qualifikation koennen die Lehrkraefte in eine hoehere Lohnklasse versetzt werden oder ihre Besoldungserhoehung wird hinausgezoeigert. Die empirische Studie sollte in Erfahrung bringen, welche Angste im Zusammenhang mit dem lohnwirksamen Qualifikationssystem existieren und weshalb die Zuercher kantonale Lehrerschaft das erziehungsraetliche Beurteilungsmodell ablehnt.

Im Vorfeld der Untersuchung wurden drei Volksschullehrer zum Thema lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung befragt. Auf Grund dieser Erkundungsinterviews und Literaturrecherchen wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, der 22 kritische Ausserungen zur lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung enthaelt. Im Maerz 1993 wurden 305 Fragebogen verteilt in verschiedenen Landgemeinden des Kantons Zuerich und in den beiden Staedten Winterthur und Zuerich. Fuer die Auswertung konnten 174 Fragebogen beruecksichtigt werden. Ein wichtiges Ziel der Arbeit war auch, die gefundenen Resultate zu Modellen aus der kognitiven Angstpsychologie in Beziehung zu setzen.

Deutliche Ablehnung ausgewiesen

Die Analyse zeigt, dass die Lehrerschaft des Kantons Zuerich generell eine lohnwirksame Mitarbeiterbeurteilung ablehnt. Erstaunlich ist die Einigkeit in der Ablehnung innerhalb der Lehrerschaft ueber Stufen, Geschlecht, Alter, Dienstalter und Schulort hinweg. Uebereinstimmung findet sich sowohl in den bemaengelten Ursachen wie auch in der Gewichtung der Kritikpunkte. Fast einhellig sind die Lehrer der Meinung, dass nicht genuegend kompetente Beurteiler in der Schulpflege vertreten sind. Auch der Umfang der vorgesehenen Beobachtungszeit von vier Stunden wird als ungenuegend taxiert. Zusaetzlich wird die Absicht, mit einer solchen Kontrolle die Qualitaet der Schule zu verbessern, in Abrede gestellt. Weitere gemeinsame Bedenken betreffen die Tauglichkeit des vorgesehenen Beurteilungsrasters. Zusaetzlich wird befuerchtet, dass das Ansehen bei Bekanntgabe der Ergebnisse Schaden leiden koennte. Auch die erwarteten Lohneinbussen werden stark kritisiert.

Ein Hauptargument der Erziehungsdirektion fuer die Einfuehrung einer lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung ist eine erwartete Qualitaetsverbesserung der Schule. Die Sparanstrengungen im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Rezession unterhoehlen allerdings die Glaubwuerdigkeit der erziehungsraetlichen Begrueendung. Zum dritten aufeinanderfolgenden Mal wird naemlich den Lehrern der traditionelle Stufenanstieg im Lohn vorenthalten. Vertritt man die Meinung, dass mit Lohnanreizen die Leistung der Lehrer verbessert werden kann, muesste konsequenterweise in Umkehrung der Verhaeltnisse ein Leistungsruueckgang erwartet werden. Damit waere das Hauptargument fuer die Lohnwirksamkeit hinfaellig geworden.

Wie ist ein guter Lehrer?

Bei der Tauglichkeit des Beurteilungsrasters geht es darum, ob mit der

vorgesehenen Qualifikation wirklich der gute vom schlechten Lehrer unterschieden werden kann. Geht man noch einen Schritt weiter, so stellt sich die Frage, ob es grundsätzlich eindeutige und messbare Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten gibt, die als allgemeine Kriterien für den guten Lehrer gelten. Der Unterrichtsalltag ist oft von Widersprüchen gekennzeichnet. So zwingt zum Beispiel ein gleichzeitiges Unterrichten einer grösseren Schülerzahl den Lehrer, damit zu leben, dass immer einige Schüler über- oder unterfordert sind. Das Dilemma, sich für diese oder jene Schüler entscheiden zu müssen, erlebt der Lehrer oft als Belastung, der er praktisch hilflos gegenübersteht. Er möchte die einen Schüler nicht langweilen und zugleich die andern nicht überfordern, muss aber eines dieser Uebel wählen. Nimmt in einer Beurteilungssituation der Lehrer ein solches Dilemma bewusst wahr, so fühlt er sich vermutlich hilflos. Ein solcher Bewertungskonflikt wird normalerweise in einer Unternehmung so gelöst, dass Aufgaben und Ziele der Stelleninhaber möglichst eindeutig festgelegt werden. Ob das in der Schule möglich oder wünschbar ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Tatsache ist jedoch, dass der Lehrer im Schulalltag immer wieder erlebt, wie sein Unterricht Gefallen findet oder auf Ablehnung stösst, je nach Wertvorstellung der Eltern.

Gefühl der Bedrohung

Zusätzlich zur Hilflosigkeit, die durch den Bewertungskonflikt entsteht, kommt ein Gefühl der Bedrohung, das ausgelöst wird durch die Vorstellung der möglichen Konsequenzen: Lohneinbusse, beeinträchtigtes Ansehen. Hier liegt also eine typische Angstsituation vor, gekennzeichnet durch Bedrohung, Hilflosigkeit und Unsicherheit. Auf den Berufsalltag bezogen, kann allerdings die Selbstaufmerksamkeit im Sinne der Selbstkritik und das Erkennen von pädagogischen Widersprüchen im Unterricht positiv bewertet werden. Die Förderung der Selbstkritik durch die Selbstbeurteilung ist auch eine ausdrücklich erwähnte Komponente der lohnwirksamen Mitarbeiterbeurteilung. Zusammen mit den Faktoren Bedrohung (Konsequenzen der Beurteilung) und Unsicherheit (Laienbeurteiler) wirkt eine verstärkte Selbstaufmerksamkeit in der Schulsituation angsterzeugend, was nicht erstaunen sollte, sondern geradezu erwartet werden muss. Als Schlussfolgerung aus unserer Arbeit kann die Empfehlung stehen, dass die Erziehungsdirektion nochmals die Qualifikation der Beurteiler und die vorgesehene Lohnwirksamkeit überdenken sollte. Dadurch bestehende eine Chance, in der Lehrerschaft ein positives Echo für die Beurteilung auszulösen, was unabdingbare Voraussetzung für ein gutes Funktionieren jeder Mitarbeiterbeurteilung ist.