

Offerte

Evaluation der Mitarbeiterbeurteilungs- und Leistungsbonusprojekte (MAB-LEBO) bei der kantonalen Lehrerschaft im Kanton Solothurn

1. Ausgangslage und Aufgabe des Projekts
 2. Vorgehen und Arbeitspakete
 3. Zeitplanung
 4. Projektorganisation
 5. Finanzierung
 6. Allgemeine Geschäftsbedingungen
- Weitere Optionen: Förderung eines erweiterten Projekts durch die KTI

1. Ausgangslage und Aufgabe des Projekts

Seit 1996 umfasst das Besoldungssystem des Kantons Solothurn einen leistungsabhängigen Entgeltanteil (LEBO), der sich an den Ergebnissen der MitarbeiterInnenbeurteilung (MAB) orientiert. Die Umsetzung des MAB-LEBO-Systems bei der Lehrerschaft der kantonalen Schulen unterscheidet sich von jener in der Verwaltung, da es aufgrund der besonderen Arbeitssituation an Schulen sowie der Unterschiedlichkeit der einzelnen Schulen nicht gelingen konnte, ein einheitliches, mit dem Modell in der Verwaltung vergleichbares MAB-LEBO-System zu etablieren. Vielmehr wurden die Voraussetzungen geschaffen, dass alle betroffenen Schulen (ausser den Volksschulen) im Rahmen eines Pilotprojekts auf Antrag eigene MAB-LEBO-Systeme entwickeln und praktizieren konnten.

Aufgrund der laufenden Diskussionen um einen neuen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) wird das ursprünglich bis Mitte 2003 terminierte Pilotprojekt MAB-LEBO Lehrerschaft bis zum Ende des Schuljahres 2004/05 verlängert. Gleichzeitig hat der Regierungsrat die *Evaluation* der einzelnen Pilotprojekte beschlossen mit dem Ziel, eine Entscheidungsgrundlage für die Fortführung eines leistungsabhängigen Besoldungssystems im Bereich der Lehrerschaft zu erhalten. Dabei ist offen, ob das LEBO-System im Bereich der kantonalen Schulen zukünftig nach einem einheitlichen Modell funktionieren soll, ob unterschiedliche Lösungen für unterschiedliche Schulen zur Anwendung kommen oder ob gänzlich auf eine entgeltrelevante Leistungsbeurteilung im Bereich der Lehrerschaft verzichtet wird.

Die Evaluation MAB-LEBO Lehrerschaft erfasst und beschreibt die Erfahrungen mit den bisherigen Pilotprojekten, analysiert die wichtigsten Studien zu vergleichbaren Besoldungssystemen (national und international) und leitet daraus Empfehlungen für die künftige Gestaltung des MAB-LEBO für die kantonale Lehrerschaft ab.

Bei der Analyse der einzelnen Pilotprojekte geht es vor allem um

- *die Beschreibung des angewendeten Systems*: Wie sehen die formalen Vereinbarungen zu MAB-LEBO aus, wie stellt sich deren praktische Anwendung dar?
- *die Wirkung des Systems*: ist der LEBO in der jeweils praktizierten Form ein taugliches Instrument, um die Qualität der Arbeitsleistung zu erhöhen und Führungs- und Personalentwicklungsaufgaben zu unterstützen?
- *die Kosten-Nutzen-Bewertung*: rechtfertigt die erzielte Wirkung den betriebenen Aufwand?
- *Akzeptanz*: wird das System von Führungskräften, Beurteilern und Beurteilerinnen sowie Lehrerinnen und Lehrern im intendierten Sinne akzeptiert, welche Diskussionen gibt es in den Schulen und in den Verbänden zu Konzept und Praxis von MAB-LEBO?
- *Anwendbarkeit*: ist das angewandte System praxistauglich/praxisfreundlich, gibt es (hinsichtlich der Handhabung) Optimierungsmöglichkeiten, ist das System auf andere Schulen übertragbar?

Die Evaluation umfasst die Kantonsschule Solothurn (DMS, Gymnasium, Oberrealschule und Wirtschaftsgymnasium), die Kantonsschule Olten (mit allen Abteilungen), die kaufmännischen Berufsschulen Solothurn und Grenchen sowie das Bildungszentrum Wallierhof und das Zeitzentrum. Sollten kurz vor Projektbeginn oder während der Projektlaufzeit weitere Schulen einen Pilotversuch beantragen, so würden diese Versuche nicht vollumfänglich in die Evaluation einfließen, die dort gemachten Erfahrungen aber in geeigneter Form als Zusatzinformationen berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse der Evaluation fließen in den Abschlussbericht ein; die Projektverantwortlichen stehen dem Auftraggeber in definiertem Umfang für Diskussionen und Beratungen zur Verfügung.

2. Vorgehen und Arbeitspakete

Das Evaluationsprojekt gliedert sich in die drei Hauptphasen Ist-Aufnahme, schriftliche Befragung, Umsetzung der empirischen Ergebnisse in Empfehlungen.

Ist-Aufnahme

Ziel dieser ersten Projektphase ist die Bestandsaufnahme zu den einzelnen Pilotprojekten im oben beschriebene Sinne (Beschreibung von Konzept und Praxis, Wirkung, Kosten/Nutzen, Akzeptanz, Anwendbarkeit). Die grundsätzlichen Bewertungen der Systeme, die aus Sicht der Akteure und Akteurinnen relevanten Probleme sowie erste Vorschläge zur Veränderung der gegenwärtigen Praxis werden identifiziert. Gleichzeitig dient dieser erste Projektabschnitt auch dazu, die Akzeptanz der Evaluation auf allen Ebenen zu sichern.

Im Mittelpunkt der Ist-Aufnahme stehen die Analyse aller verfügbaren Dokumente (Arbeitspaket 1) sowie darauf aufbauend Interviews und Gruppendiskussionen mit SchulleiterInnen, BeurteilerInnen, LehrerInnen, ExpertInnen aus DBK und Personalamt sowie Gespräche mit den zuständigen Personalverbänden (Arbeitspaket 2).

Zusätzlich werden in dieser ersten Phase die einschlägigen Studien zu vergleichbaren Besoldungssystemen in Hinblick auf ihre Aussagekraft für die evaluierten Pilotprojekte ausgewertet (Arbeitspaket 3).

Schriftliche Befragung

Ziel der schriftlichen Befragung ist eine breit abgestützte Überprüfung der Ergebnisse und Hypothesen aus der Ist-Aufnahme, die Identifizierung zusätzlicher Probleme, Ideen und wichtiger Hinweise sowie nicht zuletzt die Schaffung einer allgemeinen Akzeptanz für das Evaluationsprojekt und dessen Ergebnisse (und Empfehlungen).

Dazu werden zunächst die ersten Hypothesen und die erkannten Probleme, Bewertungen und Vorschläge verallgemeinert und in eine abfragbare Form übersetzt (Arbeitspaket 4), welche die Grundlage für eine schriftliche Befragung sämtlicher durch MAB-LEBO betroffenen Lehrerinnen und Lehrer ist (Arbeitspaket 5). Die Auswertung dieser Befragung (Arbeitspaket 6) dient als ein wichtiger Input für die letzte Projektphase.

Umsetzung der empirischen Ergebnisse in Empfehlungen

Zum Abschluss des Evaluationsprojekts kommt es darauf an, die Ergebnisse der Ist-Aufnahme, der schriftlichen Befragung und der Analyse der Studien zu vergleichbaren Fällen zusammenzubringen und vor dem Hintergrund unterschiedlicher Standpunkte und Interessen der Beteiligten/Betroffenen zu diskutieren. Im Ergebnis gibt es entweder eine gemeinsame Empfehlung aller involvierten Akteurinnen und Akteure oder ein Papier mit Empfehlungsalternativen. Für den zweiten Fall wird sichergestellt, dass diese Alternativen einen klaren Bezug zur Empirie haben und dass die Begründung für die unterschiedlichen Varianten klar und nachvollziehbar ist.

Die Erarbeitung der Empfehlungen erfolgt in einer Reihe von Workshops mit AkteurInnen, die in der ersten Phase identifiziert werden, wobei es vor allem darauf ankommen wird, unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen zu berücksichtigen. Das Projektteam strukturiert diese Workshops fachlich und moderatorisch und wertet sie aus (Arbeitspaket 7). Die Ergebnisse aus allen drei Projektphasen werden in einem Projektbericht zusammengefasst (Arbeitspaket 8) und dem Auftraggeber vorgestellt und mit ihm diskutiert (Arbeitspaket 9).

3. Zeitplanung

Das Evaluationsprojekt wird im wesentlichen in den ersten drei Quartalen des Jahres 2004 durchgeführt werden, wobei die Projektinitiierung noch in 2003 stattfinden sollte und sich die Diskussion der Projektergebnisse mit dem Auftraggeber noch bis Ende 2004 erstrecken kann.

Dez 03	Projektbeginn (Vorgespräche, Projekt-Kick-off)
Jan 04	Dokumentenanalyse (AP 1)
Feb 04 – April 04	Interviews und Gruppendiskussionen (AP 2)
Jan 04 – Mai 04	Auswertung anderer Untersuchungen (AP 3)
Mai 04	Auswertung Projektphase 1 und Erstellung Fragebogen (AP 4)
Juni 04	Durchführung der Befragung (AP 5)
Juli 04 – Aug 04	Auswertung der Befragung (AP 6), Vorbereitung Workshops
Sept 04 – Okt 04	Workshops zur Erarbeitung von Empfehlungen (AP 7)
Okt 04	Endbericht erstellen (AP 8)
Nov 04 – Jan 05	Endbericht vorstellen und diskutieren (AP 9)

4. Projektorganisation

Die Leitung des Projekts übernimmt Prof. Dr. Ulrich Pekruhl; er wird unterstützt durch Prof. Dr. Martina Zölch.. Zusätzlich werden wissenschaftliche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter der FHSO an dem Projekt mitwirken.

5. Finanzierung

Die Gesamtkosten für das beschriebene Projekt belaufen sich auf 91.000 CHF zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Basis für die Berechnung der Projektkosten sind die regulären Tagessätze (nach KTI) der Fachhochschule Solothurn für Forschungsprojekte. Zur Aufteilung der Finanzen auf die einzelnen Arbeitspakete vgl. die Beilage.

6. Allgemeine Geschäftsbedingungen

- Zahlungsmodus: Die Zahlung erfolgt in drei gleichen Raten (erste Rate nach Abschluss der Bestandsaufnahme, zweite Rate nach Abgabe des Forschungsberichts, dritte Rate nach Beendigung aller vereinbarten Folgeaktivitäten).
- Der Auftrag wird vertraglich geregelt. Das veranschlagte Kostendach der FH darf ohne Rücksprache mit dem Auftragnehmer nicht überschritten werden.
- Die Organisatoren gewährleisten, die während ihrer Arbeit gewonnenen Informationen sowie erstellte Berichte vertraulich zu behandeln. Die FHSO bietet die Gewähr für die fachkompetente und sorgfältige Arbeit ihrer Mitarbeitenden. Darüber hinaus übernimmt sie jedoch keine Sach- und Rechtsgewährleistung.

Die Offertgültigkeit beträgt drei Monate. FHSO behält die wirtschaftlichen Rechte und die Urheberrechte an dieser Offerte. Die Offerte ist vertraulich und darf Dritten ohne unsere Einwilligung nicht zur Kenntnis gegeben werden.

Weitere Optionen: Förderung eines erweiterten Projekts durch die KTI

Die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz beantragt – unabhängig von den oben beschriebenen durch den Kanton Solothurn finanzierten Leistungen – die Förderung des Projekts durch die KTI.. Durch eine solche Förderung

- würde der Nutzen des Projekts für den Kanton Solothurn gesteigert, da die Ergebnisse durch Vergleichsuntersuchungen in „Nicht-LEBO-Schulen“ ergänzt würden, die Projektergebnisse verallgemeinerbar und auf andere Schulen übertragbar würden und zusätzliche Diskussionskontexte mit nationalen und internationalen FachexpertInnen geschaffen würden;
- würden die Projektergebnisse übertragbar auf Schulen in anderen Schweizer Kantonen;
- würde schliesslich ein substantieller Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über Formen und Wirkungen von leistungsabhängigen Entgeltanteilen geleistet.

Folgende Forschungsschritte könnten *zusätzlich* zu dem oben beschriebenen Vorgehen in einem solchen Projekt durchgeführt werden:

- intensive und vollständige Aufarbeitung der einschlägigen nationalen und internationalen Literatur, Herstellung des Bezugs zum Lehrer-LEBO, Ableitung allgemeiner Erkenntnisse zur Leistungsentlohnung in Non-Profit-Organisationen;
- Vergleichsuntersuchungen (qualitativ und evtl. quantitativ) in Schulen ohne LEBO;

- konzeptionelle Arbeiten: Management by Objectives und Leistungsentgelt;
- Konferenz mit internationalen ExpertInnen;
- Interviews und Diskussionen mit Fachleuten in angelsächsischen Ländern (in denen eine deutlich längere Erfahrung mit dem Thema vorhanden ist).

Das Projektvolumen würde sich auf total ca. 300.000 CHF belaufen. Davon wären ca. 50% durch den Kanton gedeckt (97.000 direkte Projektfinanzierung, der Rest durch die Verrechnung aufgewendeter Arbeitszeiten), die andere Hälfte durch die KTI. Das grosse Projektvolumen ergibt sich zum einen durch den deutlich erhöhten Arbeitsaufwand für die FHSO, zum anderen aber auch durch den erhöhten Reiseaufwand und die Konferenzkosten.

Die Beantragung der zusätzlichen Förderung des Projekts durch die KTI ist mit dieser noch nicht vorbesprochen worden, die Chancen für eine Realisierung daher zur Zeit nicht einschätzbar!