



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

# **Evaluation von PQ-LEBO an den kantonalen Schulen des Kantons Solothurn**

## **Schlussbericht**

Für das  
Departement für Bildung und Kultur  
des Kantons Solothurn

Prof. Dr. Ulrich Pekruhl  
Erika Schreier  
Institut für Personalmanagement und Organisation

Olten, den 16. Juni 2011



## Inhalt

<b>1 Auftrag.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Vorgehen .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Analysen.....</b>	<b>8</b>
3.1 Berufsbildungszentrum Olten.....	10
3.1.1 Modell .....	10
3.1.2 Formale Kriterien .....	11
3.1.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten.....	14
3.2 Berufsbildungszentrum Solothurn-Grenchen.....	17
3.2.1 Modell .....	17
3.2.2 Formale Kriterien .....	18
3.2.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten.....	22
3.3 Bildungszentrum Gesundheit und Soziales, Olten (BZ-GS).....	27
3.3.1 Modell .....	27
3.3.2 Formale Kriterien .....	28
3.3.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten.....	31
3.4 Kantonsschule Olten (KSO).....	36
3.4.1 Modell .....	36
3.4.2 Formale Kriterien .....	38
3.4.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten.....	41
3.5 Kantonsschule Solothurn (KSSO).....	47
3.5.1 Modell .....	47
3.5.2 Formale Kriterien .....	48
3.5.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten.....	50
3.6 LEBO.....	57
<b>4 Zusammenfassung und Empfehlungen.....</b>	<b>63</b>
4.1 Formale Kriterien des RRB .....	64
4.2 Zweckmässigkeit der RRB-Bestimmungen .....	66
4.3 LEBO.....	68
<b>5 Hinweise an die Schulen.....</b>	<b>70</b>



## 1 Auftrag

Mit Beschluss Nr. 2005/2739 vom 20.12. 2005 hat der Regierungsrat des Kantons Solothurn die befristete Einführung der Mitarbeitendenbeurteilung und des Leistungsbonus bei der kantonalen Lehrerschaft beschlossen. Die Einführung dieses Systems erfolgte laut RRB zeitlich befristet und sollte nach zwei Jahren Anwendung von einer externen Fachstelle evaluiert werden. In einer Weiterentwicklung des kantonalen MAB-LEBO Systems wurde für die kantonalen Schulen ein integriertes Konzept von Personalführung und Qualitätsmanagement (PQ-LEBO) verabschiedet, welches die kantonalen Bestimmungen erfüllt, hinsichtlich der Anforderungen an Führung und Qualitätsmanagement aber darüber hinaus geht.

Entsprechend dem Auftrag zur Evaluation hat das Departement für Bildung und Kultur (DBK) im Juni 2010 eine Offertanfrage an das Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) der Fachhochschule Nordwestschweiz gerichtet. Danach sollte die Evaluation des PQ-LEBO-Systems folgende Punkte umfassen:

- Auswertung der bereits vorhandenen Erhebungen und Materialien;
- Überprüfung der aktuellen Konzepte auf die Konformität mit dem Regierungsratsbeschluss 2005/2739;
- Gespräche mit Schulleitungen, Lehrpersonen und SchülerInnen;
- Massnahmen zur Optimierung.

In der Offerte des PMO vom 13. September 2010 wurde dieser Auftrag dahingehend konkretisiert, dass in einem ersten Schritt eine Operationalisierung der Evaluationskriterien erfolgen und dann die bereits vorliegenden Materialien ausgewertet werden sollten. Anschliessend daran sollten Workshops mit allen beteiligten Schulen zu verschiedenen Aspekten von PQ-LEBO stattfinden; die genaue Ausgestaltung der Workshops (Themen, Teilnehmende) sollte nach Abschluss der ersten Projektschritte festgelegt werden. Im abschliessenden Evaluationsbericht sollte die formale Konformität der schulischen Konzepte mit dem RRB überprüft und Optimierungsvorschläge unterbreitet werden.

## 2 Vorgehen

Das Projekt wurde von einer kantonalen Projektgruppe begleitet, an der Adriano Vella (DBK), Andreas Brand und Liliane Buchmeier (ABMH), die Direktoren der kantonalen Schulen Sibylle Wyss, Stefan Zumbrunn, Georg Berger, Ernst Hürlimann und Christoph Knoll sowie die beiden Projektnehmer Erika Schreier und Ulrich Pekruhl (PMO) beteiligt waren. In der kantonalen Projektgruppe wurde das geplante Vorgehen konkretisiert, die Projektschritte koordiniert sowie die Zwischenergebnisse sowie das Endergebnis diskutiert. Die Verantwortung für den hier vorliegenden Evaluationsbericht trägt allein das Institut für Personalmanagement und Organisation.

Nach einer ersten Sichtung der vorliegenden Berichte und Materialien zu PQ-LEBO an den kantonalen Schulen zeigte sich, dass die Dokumentenlage zur formalen Bewertung der schulischen Konzepte sehr gut war, dass aber zur *Wirkung* der Konzepte an den Schulen nur vereinzelt Hinweise zu finden waren. Im Folgenden eine Übersicht der zur Verfügung stehenden Datenquellen und deren Einschätzung:

- *PQ-LEBO Dokumentation*: in allen Schulen vorhanden; umfassend, klar und eindeutig, für alle formalen Aspekte der Evaluation ausreichend; Veränderung im System im Lauf der Zeit klar dokumentiert.
- *Unterlagen zu innerschulischen Diskussionen, Erhebungen, Befragungen*: in allen Schulen (in unterschiedlichem Ausmass und unterschiedlicher methodischer Qualität) vorhanden, allerdings wenig Aussagen zur Wirkung von PQ-LEBO; viele Diskussionen und Erhebungen zu persönlichen Einschätzungen, meist allerdings nicht methodisch fundiert; Informationen teilweise widersprüchlich, teilweise beeinflusst durch Meinungsverschiedenheiten und unterschiedliche Interessen innerhalb der Schule. Diese Quellen dienten als Hintergrundinformation für die Evaluatoren, wurden aber nicht unmittelbar für diesen Bericht berücksichtigt, da die empirische Evidenz zu unsicher war.
- *IFES - Externe Schulevaluation*: nur für eine Schule (KSSO) verfügbar (Durchführung an KSO vor Einführung von PQ-LEBO, damit für die Evaluation nicht relevant); fast ausschliessliche Q-Orientierung; im Wesentlichen Formal- und Prozessevaluation, weniger Wirkungsevaluation. Für die KSSO ist die IFES-Evaluation ausgewertet worden.
- *MAZ - Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung im Kanton Solothurn*: für alle Schulen verfügbar; Aussagen zur allgemeinen Zufriedenheit lassen sich nicht in einen Kausalzusammenhang mit PQ-LEBO stellen; wichtige Aussagen zur Qualität von Zielvereinbarungen, teilweise Qualität MAG (aus Perspektive Lehrpersonen); Meinungsbild zum Lohnsystem. Die relevanten Ergebnisse wurden für alle Schulen ausgewertet.
- *NWEDK - Benchmarking Sek II*: für vier Schulen verfügbar; allenfalls relevant nur die Einschätzung der Lehrpersonenexpertise durch die befragten SchüleriInnen; nur Vergleichswerte (2006/2009) interessant, diese sind aber nur für zwei Schulen vorhanden; Aussagen zur Veränderung der Einschätzung der Lehrpersonen von 06 auf 09 lassen sich nicht kausal ableiten. Insgesamt ist der Zusammenhang mit PQ-LEBO hier so dünn, dass diese Untersuchung für diesen Bericht nicht ausgewertet wurde.

Alle relevanten Dokumente wurden jeweils mit einem oder mehreren Mitgliedern der Schulleitung der betreffenden Schulen durchgesprochen (PQ-Audit), um sicherzustellen, dass von den Evaluatoren alle relevanten Informationen berücksichtigt und richtig interpretiert worden sind.

Um weitere Aufschlüsse über die Wirkung von PQ-LEBO zu erhalten, wurden mit allen Schulen Workshops veranstaltet, in denen die Erfahrungen mit einzelnen PQ-Elementen oder mit dem gesamten PQ-System einer Schule diskutiert worden sind. Die Auswahl der Diskussionsschwerpunkte auf diesen Workshops richtete sich nach den Bedürfnissen der Schule: wo war das Erkenntnisinteresse am grössten, wo wurde der dringendste Handlungsbedarf gesehen. Die Ergebnisse der Workshops sollten somit nicht nur Informationen für diesen Bericht liefern, sondern den Schulen zugleich Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung ihrer PQ-Systeme aufzeigen.

An diesen halbtägigen Workshops haben durchschnittlich 20 Personen teilgenommen. Die Mitglieder der Schulleitungen waren – soweit möglich – vollständig vertreten. Die teilnehmenden Lehrpersonen haben sich nach einem allgemeinen Aufruf durch die Schulleitungen freiwillig gemeldet, die schliessliche Auswahl wurde von den Schulleitungen festgelegt, wobei soweit möglich unterschiedliche Erfahrungen und Einstellungen innerhalb der Lehrerschaft berücksichtigt wurden.

Mit dieser Auswahl konnten die Workshops kein (statistisch gesichertes) repräsentatives Bild der Schulen wiedergeben, eine quantitative Bewertung der Wirkung von PQ-LEBO und seiner Elemente ist somit nicht möglich. Allerdings kann man bei einer solchen Zahl von Teilnehmenden relativ sicher davon ausgehen, dass alle relevanten Argumente hinsichtlich der Wirksamkeit / nicht Wirksamkeit von PQ-LEBO, die von Lehrpersonen einer Schule vertreten werden, im Workshop auch genannt wurden. Die Meinung der Schulleitung war auf jeden Fall vertreten. Einschränkend muss man betonen, dass es sich hier ausschliesslich um subjektive Eindrücke über die Wirksamkeit handelt, nicht aber um objektive Befunde, da keine entsprechende Wirkungsmessung stattgefunden hat.

Um die Erfahrungen mit den PQ-Elementen in einer konzentrierten Form erheben zu können, wurden zu allen infrage stehenden Elementen sog. SWOT-Analysen (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreads) durchgeführt, deren Ergebnisse in den Kapiteln zu den einzelnen Schulen referiert werden.

Zusätzlich wurde auf allen Workshops eine strukturierte Befragung der Teilnehmenden zu ihren persönlichen Erfahrungen mit dem Leistungsbonus (LEBO) durchgeführt. Auch hier gilt wieder, dass die Ergebnisse dieser Befragung nicht repräsentativ sein konnten und lediglich persönliche Eindrücke, nicht aber objektive Befunde wiedergeben. Die Ergebnisse dieses Workshopteils sind in das Kapitel 3.6 (LEBO) eingeflossen.

Auf der Grundlage der vorhandenen Dokumente und der Ergebnisse der Workshops sind die Schulbeschriebe in den Kapiteln 3.1 bis 3.5 entstanden. Alle diese Beschriebe wurden mit den Schulleitungen rückgekoppelt, um die sachliche Richtigkeit sicherzustellen.

### 3 Analysen

Der Regierungsratsbeschluss 2005/2739 beschreibt Rahmenbedingungen für die Elemente der PQ-Konzepte und gibt Vorgaben, wie diese zu entwickeln sind. Die Grundsätze und Vorgaben zu den Konzepten sind in nachfolgendem Kriterienkatalog definiert. Anhand dieses Kriterienkatalogs wurden die bestehenden Konzepte, Instrumente und Hilfsmittel der 5 Schulen analysiert und anschliessend die Resultate mit den einzelnen Schulleitungen diskutiert. Die Resultate finden sich schulspezifisch in den Unterkapiteln "Formale Kriterien".

#### **Formale Kriterien Regierungsratsbeschluss**

##### *Anwendungsbereich*

- Die Kantonsschulen Olten und Solothurn, die BBZ Solothurn-Grenchen und Olten sowie das Bildungszentrum für Gesundheitsberufe Olten entwickeln für ihre Schulzentren je ein einheitliches Konzept PQ-LEBO und führen dies ein.

##### *Zeitplan*

- Die definitive Einführung von PQ-LEBO ist Schuljahresbeginn 2007/2008.

##### *Organisationsentwicklung / Kooperation zwischen den Schulen*

- Die Einführung des PQ-LEBO-Konzepts soll unter Einbezug möglichst vieler Lehrpersonen, mittels eines OE-Prozesses gestaltet werden; ein systematischer Austausch unter den 5 Schulzentren (Arbeitsmaterial und Erfahrungen) sowie gemeinsame Entwicklungsworkshops sind anzustreben.

##### *Zeitaufwand*

- Der RRB geht davon aus, dass Führungspersonen jährlich fünf Arbeitsstunden pro zu beurteilende Lehrperson im Sinne der Personalführung MAB-LEBO aufwenden müssen. Dies führt zu entsprechenden Entlastungslektionen und ergibt Kosten von rund CHF 450 pro beurteilte Lehrperson.

##### *Vergabe LEBO*

- Der LEBO wird an Lehrpersonen ausgeschüttet, welche mindestens mit dem Prädikat "gut" (5) qualifiziert werden.

##### *Angewendeter Beurteilungsraster*

- Der Beurteilungsraster sieht 4 Prädikate und die entsprechenden Schulnoten vor: "sehr gut" (6); "gut" (5); "genügend" (4) und "ungenügend"; Zwischenqualifikationen sind möglich, jedoch nicht zwingend vorgegeben.

##### *Obligatorische Elemente von PQ-LEBO*

Der Regierungsratsbeschluss sieht 3 obligatorische Elemente vor:

- Die Gruppen kollegialer Beratung,
- die standardisierten SchülerInnenfeedbacks sowie
- MAG, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung.

### *Gruppen kollegialer Beratung*

- Die Teilnahme für Vollzeit-Lehrkräfte und Teilzeit-Lehrkräfte mit einem Pensum von mind. 50%-Pensum ist obligatorisch.
- Die Aufgaben sowie der organisatorische Rahmen sind klar definiert.
- Die Gespräche in den Gruppen kollegialer Beratung sind vertraulich und somit nicht Gegenstand der Mitarbeitendengespräche.
- Für die Aktivitäten in den Q-Gruppen wird ein Durchführungsnachweis gefordert, dieser ist Gegenstand der Mitarbeitendengespräche.

### *Standardisierte SchülerInnenfeedbacks (SFB)*

- Die Qualität des SFB muss sichergestellt werden, und zwar bezüglich thematischer Relevanz, Akzeptanz bei der Lehrerschaft sowie methodischer Qualität (objektiv, valide, reliabel).
- Zielgruppenspezifische Anpassungen der Fragebögen sind möglich.
- Die Qualität des SFB-Prozesses muss sichergestellt werden: Regelmässigkeit der Durchführung, standardisierte Durchführungszeitpunkte, Auswahlverfahren, Auswahl Klasse.
- Jede Lehrperson erhält jährlich mind. 1 SchülerInnenfeedback.
- Die SchülerInnen müssen lernen, wie sie die Fragebögen qualifiziert auszufüllen können.
- Die Ergebnisse des SFB sind Gegenstand der Mitarbeitendengespräche.

### *Mitarbeitendengespräch, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung*

- Für alle Lehrpersonen ist ein Mitarbeitendengespräch mindestens alle 2 Jahre vorgesehen.
- Im MAG sollen Ziele partizipativ vereinbart werden; es sollen Ziele aus Schulentwicklungszielen abgeleitet und persönliche Entwicklungsziele definiert werden. Die Ziele sollen im nächsten MAG überprüft werden.

### *Fakultative PQ-Elemente*

- Sieht das PQ-LEBO-Konzept weitere Elemente vor, so sollen diese sinnvoll ins LEBO-System integriert werden.
- Ein 360-Grad-Feedback an die Schulleitungen soll in einem nächsten Schritt vorgesehen werden.

## **Erfahrungen mit den PQ-Elementen an den einzelnen Schulen**

Die Teilkapitel zu den „Erfahrungen mit einzelnen PQ-Elementen“ in den einzelnen Schulbeschrieben basieren auf den Ergebnissen der oben beschriebenen Evaluationsworkshops und – soweit vorhanden – weiteren externen Evaluationen.

## 3.1 Berufsbildungszentrum Olten

### 3.1.1 Modell

Vor Beginn des Schuljahres 2006/2007 hat sich das ganze BBZ Olten anlässlich einer Tagung mit dem Begriff Qualität und den Grundideen des RRB zu PQ LEBO auseinandergesetzt. Anschliessend wurde in Themengruppen das PQ-LEBO-Konzept erarbeitet, welches aus folgenden Elementen besteht:

#### 1. MAG/MAB

Das MAG/MAB findet für alle Lehrpersonen alle 2 Jahre statt. Im MAG wird die Leistung überprüft anhand folgender Kriterien: Merkmalskatalog (analog Beurteilungsbogen Kanton Solothurn) zur Arbeitsleistung, zum Arbeitsverhalten sowie zum sozialen Verhalten (Grundlage zur Beurteilung der Kriterien Arbeitsleistung bilden 2 Unterrichtsbesuche im Laufe der Beurteilungsperiode); Bestätigung der Mitarbeit in Q-Gruppen; Durchführung und Besprechung des SchülerInnenfeedback; Zielerreichung der in der Vorperiode vereinbarten Ziele. Die obigen Kriterien werden nicht separat beurteilt - im MAG-Bogen hält der/die BeurteilerIn unter der Rubrik "Gesamteindruck" seine/ihre abschliessenden Eindrücke fest, die zusammenfassenden Überlegungen werden schriftlich in einer nicht mathematisch vorgenommenen Gesamtbeurteilung ausgedrückt (von sehr gut bis ungenügend, Fokus wird dabei gelegt auf die Zielerreichung). Dazu kann die Lehrperson im MAG-Bogen schriftlich Stellung nehmen. Die LEBO-Verteilung liegt in der Verantwortung des/der RektorIn, nach dem Grundsatz: Bei gleichem Gesamtprädikat, gleicher Lohnklasse, gleicher Erfahrungsstufe, gleichem Beschäftigungsgrad sollte der LEBO gleich sein.

#### 2. Arbeit in Q-Gruppen

Für das Mitarbeitendengespräch und die -beurteilung wird ein Nachweis über die Mitwirkung in einer Q-Gruppe sowie das Erfüllen der Mindestanforderungen benötigt. In einer Anfangsphase wird eine Mindestzahl von gegenseitigen Schulbesuchen und Gruppenmeetings vorgegeben, die Q-Gruppen haben aber auch die Möglichkeit, Tätigkeitsschwerpunkte zu definieren.

#### 3. Standardisiertes SchülerInnen-Feedback (SFB)

Die Lehrperson bestimmt (nach Absprache mit der vorgesetzten Person) den Zeitpunkt und die Klasse, mit denen das SFB durchgeführt werden soll. Die Lehrperson führt die Befragung durch, wertet sie auf einem standardisierten Auswertungsblatt selber aus, leitet für sich Entwicklungsschwerpunkte/Ziele ab und präsentiert die Ergebnisse/Erkenntnisse des SFB der befragten Klasse. Zur Überprüfung der Zielerreichung wird nach einem angemessenen Zeitpunkt ein erneutes SFB bei der Klasse eingeholt. Das SFB fliesst direkt nicht in die summarische Bewertung der Lehrperson ein, indirekt mittels Zielvereinbarungen, welche abgeleitet wurden aus den Ergebnissen/Erkenntnissen des SFB.

### 3.1.2 Formale Kriterien

#### Einführungsprozess (OE) / Zeitplan

Ein Kernteam zusammengesetzt aus Teilnehmenden aller Teilschulen wurde von der BBZ-Leitung mit der Entwicklung des PQ-LEBO-Konzepts beauftragt. Vor Beginn des Schuljahres 2006/2007 hat sich das ganze BBZ Olten anlässlich einer Impulstagung mit dem Begriff Qualität und den Grundideen des RRB zu PQ und LEBO auseinandergesetzt. Daraufhin wurde in 3 aus allen Teilschulen zusammengesetzten Themengruppen (Q-Gruppen, MAB/MAG, SFB) Entwürfe entwickelt, die an 2 Gesamtkonferenzen im 2007 vorgestellt und diskutiert wurden. Parallel dazu wurde in einem Info-Bulletin laufend über den Projektstand informiert. Grundsätzlich wurde der Fokus auf OE-Aspekte gelegt, die eingeschlagenen Prozesse waren oft zirkulär.

Nach dem Pilotjahr 2008 wurden bei ausgewählten Lernenden Rückmeldungen zur Tauglichkeit des SFB eingeholt, bei einem Teil der Lehrenden die Praxistauglichkeit des PQ-LEBO-Konzepts überprüft sowie mit den Beurteilenden Eindrücke und Meinungen zur Funktion als Beurteilenden diskutiert. Die Evaluation der Q-Gruppen ist momentan in Bearbeitung.

Nach der Einführungsphase erfolgte kein formalisierter Austausch mehr mit anderen kantonalen Schulen. Personalisierter und informeller Austausch erfolgte u.a. durch informelle, niederschwellige Kontakte zwischen den Schulleitungen der Kantonsschule und des BBZ Olten.

#### Zeitaufwand

Vorbereitung und Durchführung des MAG ist für die Beurteilenden sehr aufwändig. Eine spontane Überschlagsrechnung zeigt auf, dass die Berechnung von Entlastungslektionen/Systemkosten pro beurteilte Person sehr knapp ist. Die Mittel reichen dank effizienter Arbeitsweise aus - die eingeschränkten Ressourcen zwingen jedoch dazu, dass System PQ-LEBO schlank zu halten.

#### Vergabe LEBO

Der LEBO wird bei Gesamtprädikaten sehr gut oder gut ausbezahlt.

#### Angewendeter Beurteilungsraster

Es wird differenziert zwischen sehr gut, gut, genügend und ungenügend. Eine Zuordnung zu Noten oder Buchstaben wird nicht vorgenommen, auch Zwischenqualifikationen werden nicht gemacht.

#### Obligatorische Elemente von PQ-LEBO

##### Q-Gruppen

Die Teilnahme ist für Vollzeit-Lehrkräfte und Teilzeit-Lehrkräfte mit einem Pensum von mindestens 50% obligatorisch, bei kleineren Pensum entscheidet die Schulleitung.

Das Konzept sieht Minimalstandards für die wahrzunehmenden Aufgaben vor, und zwar zu den Bereichen "Vorbereitung der Q-Gruppenarbeit", "Gegenseitige Unterrichtsbesuche koordinieren" sowie "Gemeinsame und individuelle Reflexion planen und durchführen". Die Gruppen garantieren, dass jedes Q-Gruppenmitglied pro Beurteilungsperiode 2x ein anderes Mitglied der Gruppe im Unterricht besucht und selber

2x besucht wird. Für diese kollegialen Unterrichtsbesuche besteht eine etwas ausführlichere Wegleitung.

Unter den Q-Gruppen-Mitgliedern wird eine Vertraulichkeitsvereinbarung unterzeichnet, im MAG wird bloss eine Durchführungsbestätigung (Formular Nachweis der Q-Gruppenmitarbeit) verlangt. Der Q-Gruppen-Leiter/die Q-Gruppen-Leiterin dokumentiert die Arbeit der Q-Gruppe und übergibt die nötigen Dokumente der Schulleitung.

Der organisatorische Rahmen ist im Konzept festgehalten: Die Gruppenbildung ist frei, die Gruppen setzen sich aus 3 - 6 Mitgliedern zusammen, ein Wechsel ist frühestens nach 2 Jahren möglich, nach 4 Jahren erfolgt zwingend eine Neubildung. Die Q-Gruppe trifft sich neben den kollegialen Unterrichtsbesuchen mindestens 3x pro Schuljahr.

Aufgrund von Einzelinterviews und einem Treffen mit Q-Gruppen-Leitenden wurden folgende Modifikationen auf das Schuljahr 11/12 beschlossen: Erhöhung der Gruppengrösse auf 5 – 8 Mitglieder; Schulleitungen kann Gruppenzusammensetzung beeinflussen; Pflichtenheft für Q-GruppenleiterInnen; Unterstützung der Lehrpersonen mit einem Instrumentarium zur Beobachtung und zur Besprechung von kollegialen Hospitationen.

### **Standardisiertes SchülerInnenfeedback (SFB)**

Die Entwicklung des Fragebogens lief wie die Entwicklung des Gesamtkonzepts in einem zirkulären Prozess: Die Themengruppe entwickelte Entwürfe, welche nach Rückmeldungen durch die Lehrerschaft angepasst wurden - durch diesen Prozess ist die Akzeptanz des Fragebogens gegeben. Gemäss Selbsteinschätzung ist der Bogen noch entwicklungsfähig und dürfte längerfristig noch etwas angepasst werden, obschon es bereits jetzt gut laufe.

Das Verfahren zum Durchführen der SFB ist entsprechend förderqualifizierenden Gesichtspunkten offen gehalten: Die Lehrperson bestimmt mit der vorgesetzten Person Klasse und Zeitpunkt der Durchführung. Die Lehrperson führt das SFB selbst durch, wertet dieses aus und leitet Entwicklungsschwerpunkte ab. Mit der gleichen Klasse wird erneut ein SFB durchgeführt um die Zielerreichung zu evaluieren. Vor dem MAG stellt die Lehrperson der vorgesetzten Person die Auswertungen zu. Seit Einführung wurden pro Lehrperson pro Schuljahr jährlich zweimal ein SFB durchgeführt. Dies ist so vorgesehen, jedoch im Konzept nicht festgehalten.

Wie das SFB bei den Klassen eingeführt wird ist den Lehrpersonen überlassen. Das Konzept hält lediglich fest, dass die Lernenden vor der Durchführung des SFB über die Bedeutung des SFB innerhalb des PQ-LEBO Projekts informiert werden sollen.

Es stehen 3 unterschiedliche Fragebögen zur Verfügung: einen Fragebogen für allgemeinbildenden und Fachunterricht; einen für den Sportunterricht; sowie einen für die Atelierarbeit in der Schule für Mode und Gestaltung.

Die Lehrperson übernimmt die Auswertung der SFB und leitet diese der vorgesetzten Person wenn möglich vor dem Unterrichtsbesuch ab. Die Auswertung dient der Lehrperson für die Selbstbeurteilung anlässlich des MAG. Sie fliesst auch in die Zielvereinbarung und Zielerreichung ein. Für die Beurteilung ist nicht die Auswertung der SFB relevant sondern die daraus abgeleiteten Ziele bzw. deren Erreichung. Im MAG wird nur Datum, Klasse und Fach festgehalten - und wo vorhanden - die Ziele.

### **Mitarbeitendengespräch, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung**

Alle Mitarbeitenden haben alle 2 Jahre ein MAG/MAB mit ihrer vorgesetzten Person. Zur Entlastung der Schulleitung wurde die Belegschaft in 2 Kohorten aufgeteilt, es werden alle Jahre MAG/MAB durchgeführt, jedoch nur mit der Hälfte der Belegschaft (Ausnahme: 2008 MAG/MAB mit allen Lehrpersonen).

Die Mitglieder der ERFA-PQ-LEBO-Gruppen (pro Teilschule, Federführung bei der/dem jeweiligen RektorIn) sind für die Planung der Gespräche zuständig und dafür, welche Lehrperson in welchem Jahr durch wen beurteilt werden soll und welche Bereiche des PQ-LEBO-Systems wann angeschaut werden müssen (= Dezentrale Prozesssteuerung). Dieses Planungs- und Controlling-Instrument ist Excel-basiert, Grundzüge dazu sind im Konzept definiert, das genaue Vorgehen ist jedoch nicht festgelegt, auch eine übersichtliche Darstellung über den "theoretischen" Beurteilungszyklus gibt es nicht.

Im Konzept wird von "Zielvereinbarungen" gesprochen, eine explizite Aufforderung, dies partizipativ zu tun ist nicht vorhanden, wird nach Auffassung der BBZ-Leitung aber durch die Wortwahl so verstanden. Die Beurteilenden haben jedoch durch den intensiven Austausch untereinander ein gleiches Verständnis darüber, wie Ziele zu vereinbaren sind.

Im Konzept ist vorgesehen, dass sich Zielvereinbarungen beziehen auf individuelle Ziele im Unterricht, Schulentwicklungsziele und persönliche Ziele; die Zielkategorien sind jedoch nicht differenziert im MAG-Bogen abgebildet. Die Ziele werden gemäss Konzept im nächsten MAG überprüft und fliessen in die MAB ein.

### **Fakultative PQ-Elemente**

Die Projektleitung des BBZ Olten war sich zwar bewusst, dass Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung nicht Pflichtbestandteil im regierungsrätlichen Beschluss sind. Trotzdem sind diese Unterrichtsbesuche Teil des MAGs und sie fliessen in die summarische Beurteilung ein - sie geben vor allem Hinweise auf die Zielvereinbarung bzw. Zielerreichung.

Weiter werden bei der summarischen Beurteilung allg. Kriterien wie Arbeitsleistung etc. sowie Engagement, welches über den normalen Schulalltag hinaus geht berücksichtigt.

### 3.1.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten

Nach dem Pilotjahr 2008 hat das BBZ Olten zu den verschiedenen Instrumenten interne Evaluationen vorgenommen. Im Folgenden werden die wichtigsten Aussagen wiedergegeben:

#### **Interne Evaluation mit den Lernenden: SchülerInnenfeedbacks**

Mehr als 80% der Lernenden haben den Eindruck, dass die Lehrpersonen an den Rückmeldungen interessiert sind. Die Ergebnisse werden mehrheitlich besprochen, die Qualität der Besprechung ist jedoch heterogen. Ein Drittel der SchülerInnen gab an, dass bei ihnen keine Änderung im Unterricht notwendig war, beim Rest wurden keine Änderungen vorgenommen oder die Lehrperson fiel wieder ins alte Muster zurück. 70% finden das Instrument nützlich. Dabei sei aber wichtig, dass lehrende und Lernende die Motivation für Veränderungen mitbringen.

#### **Interne Evaluation mit den Lehrenden: Beurteilung der Praxis des PQ-Konzepts**

Von den 38 teilnehmenden Lehrenden sind 85% mit der Qualitätssicherung und -entwicklung am BBZ Olten zufrieden; 90% sind der Meinung, dass die Q-Arbeit von den Verantwortlichen sinnvoll geführt wird. 84% finden, dass das SFB einen Nutzen bringt, für 92% sind die Unterrichtsbesuche positiv, ebenso viele sagen aus, dass sie durch das MAG positiv unterstützt werden. Fragwürdig sei jedoch die Verbindung mit dem LEBO.

#### **Interne Evaluation mit den Beurteilenden: Eindrücke/Meinungen zur Funktion als Beurteilende**

Die 11 Beurteilenden kommen zu Schluss, dass

- die zersetzende Wirkung des LEBO nicht eingetreten ist,
- mit der transparenten Konzeptentwicklung Vertrauen geschaffen wurde,
- die Vorbereitung und Durchführung des MAG sehr aufwändig ist,
- die Aufgabe des Beurteilenden sehr anspruchsvoll ist,
- die wertschätzenden und fördernden Elemente im MAG sehr geschätzt werden und
- dass die ursprüngliche Skepsis bei einer Mehrheit der Lehrpersonen gewichen ist, da ein persönlicher Gewinn aus dem System gezogen werden kann.

Die Leitung des BBZ hat aus den internen Evaluationen folgende Schlüsse gezogen:

- System mit unwesentlichen Änderungen weiterführen.
- Zweites SFB mit gleichem Bogen jedoch grösserem zeitlichem Abstand führen.
- Überdenken Q-Gruppen hinsichtlich Grösse, Inhalt, Zusammenarbeit und Führung.
- Regelmässige Unterrichtsbesuche und MAG sind unbestritten.
- Finanzielle Konsequenzen von möglichen vereinbarten Weiterbildungen etc. im Auge behalten.

## **SWOT-Analyse**

In Absprache mit der Schulleitung wurden anlässlich des Workshops mit Teilnehmenden aus der Schulleitung und dem Lehrkörper eine SWOT-Analyse zu folgendem Thema durchgeführt:

- MAG/MAB - Zyklus mit den Schwerpunkten Gesprächsführung, Zielformulierung, Bezug zu SFB, Gewichtungen in MAB, Gesamtprozess/ Administrativer Ablauf (die Sichtweise der Schulleitung und der Lehrpersonen wurden separat erhoben)

## **MAG/MAB - Zyklus**

### *Stärken*

- Das MAG/MAB bedeutet für die Schulleitung, sich bewusst (verordnet) Zeit zu nehmen für die Mitarbeitenden - die Lehrpersonen fühlen sich ihrerseits durch die Schulleitung wahrgenommen.
- Inhaltlich ist für die Schulleitung eine besondere Stärke das gegenseitige Feedback, für die Lehrpersonen die oft partnerschaftliche Zielvereinbarung. Sie attestieren den BeurteilerInnen praxisnähe und finden die Beurteilungen meist transparent und nachvollziehbar.
- Die Kadenz (Bereiche SFB/Unterrichtsbesuche (bzw. Q-Gruppen-Arbeit)/MAG-MAB) / der 2-Jahres-Rhythmus wird von beiden gleichermassen geschätzt.
- Die Lehrpersonen schliesslich schätzen den pragmatischen Umgang mit dem System.

### *Schwächen*

- Für die Schulleitung liegen die Schwächen im zu leistenden Aufwand: Die Staffelung auf 2 Gruppen ist administrativ komplex; der ganze MAG-MAB-Prozess braucht mehr Zeit als zur Verfügung gestellt wird (mehr Entlastungsstunden, höhere Systemkosten).
- Lehrpersonen bemängeln, dass das Gesamtprädikat "sehr gut" für sehr jungen Lehrpersonen und Lehrbeauftragte praktisch unmöglich ist; auch sind die Ziele teilweise nicht überprüfbar formuliert.
- Bei der Schule für Mode und Gestaltung wird der Betrieb (also der Umsatzanteil von Fr. 140'000 der Atelierleiterinnen und ihren Umgang mit den Kundinnen) in der Beurteilung nicht berücksichtigt.

### *Chancen*

- Aus Sicht der Lehrpersonen könnte der MAG-MAB-Zyklus optimiert werden durch eine gute Schulung der Beurteiler und durch ein Konzept PQ ohne LEBO. Beim SchülerInnenfeedback sollte das 2. Feedback nur noch zu den formulierten Zielen erfolgen und nicht mehr mittels dem Standardbogen.
- Um die zeitlichen Möglichkeiten der Schulleitung (und somit die Qualität) zu optimieren müssten die Systemkosten heraufgesetzt werden; bei der Kaufmännischen Berufsschule wäre dazu der Mittelbau den Gegebenheiten anzupassen

### Gefahren

- Jedes System läuft sich mit der Zeit zu Tode, die Schulleitung ist besorgt, rechtzeitig Modifikationen vorzunehmen.
- Für die Schulleitung könnte ein Problem entstehen, wenn die Lehrperson in Zukunft nicht mehr von der vorgesetzten Person beurteilt würde - für Lehrpersonen dann, wenn BeurteilerInnen nicht (mehr) selber unterrichten (sämtliche Schulleitungsmitglieder erteilen Unterricht, inkl. Leiter Dienste und Direktor). Bei der Beurteilung stellt für die Lehrpersonen eine standardisierte MAB-Gewichtung mittels "pseudo-objektiver Punkteraster" eine Gefahr dar.
- Die Lehrpersonen wünschen auch keine verstärkte Reglementierung und Hierarchisierung der Q-Gruppen.

### Externe Evaluationen

Die 2008 durch die FHNW durchgeführte Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung zeigt im Bereich Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarungen ein sehr positives Bild: Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung werden offen und ehrlich geführt, die meisten Befragten fühlen sich gerecht beurteilt und finden die Beurteilung nachvollziehbar. Die Rückmeldungen auf ihre Arbeit sind für die überwiegende Mehrheit differenziert. Über 80% der Befragten geben an, dass in den MAG konkrete Entwicklungsziele gesetzt würden. Wo Ziele vereinbart wurden sind diese in der Regel auch realistisch.

Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung (MAZ) 2008 – BBZ Olten			
Angaben in %			
	stimmt (gar) nicht	teils/teils	stimmt (völlig)
Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit meinem Vorgesetzten / meiner Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	2	4	94
Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	6	4	89
Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	6	2	92
Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	4	7	89
In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	9	9	83
Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	6	2	91

## 3.2 Berufsbildungszentrum Solothurn-Grenchen

### 3.2.1 Modell

Ab 2006 wurde in Teilgruppen, zusammengesetzt aus Vertretungen aller Teilschulen, das Konzept "Personal- und Qualitätsentwicklung am Berufsbildungszentrum Solothurn-Grenchen" entwickelt. Dieses sieht im Wesentlichen 4 Kernelemente vor:

1. Standardisiertes Schülerfeedback (SSFB)

Das SSFB wird jährlich in jeder Teilschule erhoben, die Erhebung und Auswertung erfolgen elektronisch. Die Lehrpersonen analysieren die Rückmeldungen, reflektieren ihren Unterricht und besprechen die SSFB mit den Klassen. Das SSFB, dessen Auswertung und die sich ergebenden Verbesserungsmöglichkeiten sind Gegenstand des MAG und fliessen in die Mitarbeitendenbeurteilung ein.

2. Q-Gruppen (Gruppen kollegialer Beratung)

Lehrpersonen mit einem Pensum von mind. 50% nehmen in einer Q-Gruppe teil. Diese legen Themenbereiche und Zielsetzungen fest, der Fokus wird jedoch primär auf gegenseitige Unterrichtsbesuche und das Unterrichtsgeschehen gelegt. Die Schulleitung hat die Möglichkeit, den Q-Gruppen weitere unterrichtsbezogene bzw. aktuelle Themen zur Diskussion zu stellen. Für die Mitarbeitendengespräche wird ein Durchführungsnachweis erbracht.

3. Mitarbeitendengespräch (MAG)

4. Mitarbeitendenbeurteilung (MAB)

Das Mitarbeitendengespräch und die Mitarbeitendenbeurteilung finden für alle Lehrpersonen alle zwei Jahre statt. Die Beurteilung basiert auf dem Dienstauftrag (max. 38 Punkte), dem Arbeits- und Sozialverhalten (max. 6 Punkte) und der Selbstbeurteilung (max. 6 Punkte). Grundlagen für die Beurteilung des Dienstauftrags und des Arbeits- und Sozialverhaltens bilden das standardisierte Schülerfeedback, die Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung (wo durchgeführt), die Zielerreichung individuell festgelegter Ziele, Rückmeldungen aus den Organisationen der Arbeitswelt, interne/externe Evaluationen, Weiterbildungsnachweise etc. Wo vorhanden werden auch hard facts wie Noten der Lehrabschlussprüfungen; Korrelation Erfahrungsnoten und Abschlussnoten etc. in die Beurteilung einbezogen.

Im MAG werden zudem der Durchführungsnachweis für die Q-Gruppen erbracht, sowie 1-2 Ziele für die kommende Beurteilungsperiode definiert. Anhand der erreichten Punktzahl kann abgeleitet werden, wie die Lehrperson qualifiziert wird (A - sehr gut bis D - sehr schwach). Bei einer Leberberechtigung wird der prozentuale Anteil sowie die entsprechende Summe den Mitarbeitenden schriftlich eröffnet, der Verteilschlüssel wird jährlich angepasst und berücksichtigt allfällige Prämien für ausserordentliche Leistungen.

### 3.2.2 Formale Kriterien

#### Einführungsprozess (OE) / Zeitplan

2006 wurde das Projekt "Personal- und Qualitätsentwicklung am Berufsbildungszentrum Solothurn-Grenchen" unter Leitung des Kernteams PQ-Lebo (Projektleitung Ernst Hürlimann, Beauftragte Thomas Froidevaux, Stefan Ruchti) gestartet. Anlässlich einer Informationsveranstaltung wurde allen Lehrpersonen die Möglichkeit eingeräumt, sich in den Teilprojektgruppen SchülerInnenfeedback und Q-Gruppen zu engagieren, KritikerInnen des Systems wurden aktiv zur Mitarbeit eingeladen. Diese 2 Instrumente wurden unter der Leitung der Beauftragten in Zusammenarbeit mit Lehrpersonen aller Teilschulen entwickelt und bei den Lehrpersonen in die Vernehmlassung gegeben, die Rückmeldungen daraus waren jedoch dürftig. Bei der Erarbeitung der SFB-Bögen wurden die bestehenden Bögen berücksichtigt und nach der Vernehmlassungsrunde durch das Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen validiert. Das Modell der Q-Gruppe wurde in Anlehnung an das Modell der KBS SO-GRE entwickelt.

Die Themengruppe "MAG/MAB" bestand aus VertreterInnen der Schulleitung und der Lehrerschaft (Gabriele Van der Floe; Hans Imboden), der entwickelte Bogen orientiert sich am Bogen des Kantons. Nach der Verabschiedung des MAG-Bogens in der Themengruppe wurde eine Vernehmlassung bei den Schulleitungsmitgliedern der Teilschulen durchgeführt. Die Ergebnisse sind in die definitive Fassung des Bogens eingegangen. Nach der ersten Durchführung der MAG/MAB wurde zum Thema eine Ratingkonferenz mit den BeurteilerInnen gemacht und weitere, kleinere Anpassungen vorgenommen.

Neben regelmässigen Informationsveranstaltungen gab es während der Einführungsphase an einzelnen Schulen u.a. eine Schulung der Lehrerschaft zum Umgang mit Konfliktsituationen sowie ein Schulung der Schulleitung zum Thema "Führen von MAB/MAG".

Einen Austausch mit den anderen 4 kantonalen Schulen war zu Beginn des Entwicklungs-Prozesses sichergestellt. So wurden die Unterlagen über das eigene System den andern Schulzentren gegenseitig zur Verfügung gestellt. Eine engere Zusammenarbeit war nicht vorgesehen. Die KBS Solothurn, die Gewerblich-Industrielle Berufsfachschule Grenchen sowie das ZeitZentrum Grenchen praktizierten MAB-LEBO bereits seit dem Schuljahr 1997/1998 und waren mit dem heute angewandten System bereits sehr vertraut.

#### Zeitaufwand

Der aufgewendete Zeitaufwand pro beurteilte Lehrperson kann mit den zur Verfügung stehenden Entlastungslektionen nicht gedeckt werden.

PQ-Lebo bedeutet für die BeurteilerInnen einen sehr grossen Aufwand, die zur Verfügung stehenden Entlastungslektionen reichen nicht aus, andere Aufgaben und Tätigkeiten konnten teilweise nicht mehr wahrgenommen werden. Die erste MAG/MAB-Runde ist in ihrer Durchführung sicher aufwändiger als weitere Durchführung. Bei der 1. Durchführung betrug der Aufwand pro beurteilte Person 1 - 1.5 Tage - durch die sehr grosse Führungsspanne hat dies den Betrieb während fast 2 Monaten gelähmt.

## Vergabe LEBO

Lehrpersonen welche mit sehr gut, gut bis sehr gut und gut qualifiziert sind, erhalten Lebo; bei einer genügenden oder ungenügenden Beurteilung wird kein Lebo ausbezahlt.

Am 17. Juni 2010 hat das BBZ Solothurn-Grenchen dem ABMH einen Antrag zur Anpassung der LEBO-Vergabe unterbreitet. Der Entscheid wurde nach einem Gespräch mit Amtsvorsteher A. Brand auf den Zeitpunkt des Abschlusses der Evaluation PQ-Systeme vertagt.

Beim Antrag der BBZ-Leitung handelte es sich um folgende Veränderung:

a) Die LEBO-Berechtigung basiert auf folgenden Teilinstrumenten:

- SchülerInnenfeedback
- Q-Gruppen (bisherige Minimalstandards)
- Mitarbeitendengespräch (bisheriges MAG-Formular)
- Mitarbeitendenbeurteilung (MAB) mit individuellen Zielvereinbarungen, welche periodisch überprüft werden.

Jede Lehrperson erhält einen LEBO-Anteil von 2%, sofern er/sie mindestens gut qualifiziert ist. Jede Lehrperson wird weiterhin individuell beurteilt, qualifiziert und mit konkreten Zielsetzungen geführt. Mit der Ausschüttung des LEBO-Anteils von 2% wird er/sie einerseits für seine/ihre gute individuelle Qualifikation als auch für seine/ihre zusätzlichen Tätigkeiten (Q-Gruppe, SSFB) zugunsten der gesamten Qualitätsentwicklung honoriert.

b) Die Schulleitung honoriert mit max. 0,5% der LEBO-Summe spezielle sowie ausserordentliche Tätigkeiten zugunsten der Schulentwicklung, wobei die Vorgaben nach RRB über eine maximale Ausschüttung des LEBO von 5% eingehalten wird. Der verbleibende Betrag steht den Schulen für Qualitätsentwicklung zur Verfügung. Für grössere Qualitäts- und Teamentwicklungsprojekte kann dieser LEBO-Anteil im Bedarfsfall auf die neue Rechnung vorgetragen werden.

## Angewendeter Beurteilungsraster

Der Beurteilungsraster sieht Prädikate vor, und zwar von sehr gut bis ungenügend. Zwischenqualifikationen sind explizit vorgesehen. Beim Mitarbeitendengespräch werden Punkte vergeben, die erreichte Punktezahl wird einem Prädikat (von sehr gut bis sehr schwach) zugeordnet.

## Obligatorische Elemente von PQ-Lebo

### Q-Gruppen

Die Teilnahme für die Vollzeit-Lehrpersonen sowie Teilzeit-Lehrpersonen mit einem Pensum von mind. 50% ist obligatorisch; die Teilnahme ist bei einem kleineren Pensum freiwillig bzw. im Ermessen der Schulleitung.

Gemäss Wegleitung legen die einzelnen Q-Gruppen Themenbereiche und Zielsetzungen fest. Diese haben Gültigkeit für alle Mitglieder der Gruppe oder für Einzelne. Der Fokus liegt auf den Unterrichtsbesuchen (Minimalstandard: die Lehrperson wird mind. 2 x durch verschiedene Mitglieder im Unterricht besucht); die Schulleitung hat die Möglichkeit, den Q-Gruppen aktuelle Themen zur Diskussion zu stellen.

Die Gespräche in den Q-Gruppen-Meetings sind vertraulich, eine entsprechende Vertraulichkeitsvereinbarung ist in der Wegleitung enthalten.

Der organisatorische Rahmen ist in der Wegleitung festgehalten: Die Gruppen setzen sich aus 3 - 5 Personen zusammen, die Zusammensetzung steht den Lehrpersonen frei, die Schulleitung greift nur in die Gruppeneinteilung ein, wenn neue Lehrpersonen da sind oder Personen überzählig sind. Diese werden bestehenden Gruppen zugeordnet. Die Gruppenzusammensetzung wird der Schulleitung für jede Beurteilungsperiode mittels Vertraulichkeitsvereinbarung gemeldet, auch wenn Gruppenzusammensetzung unverändert bleibt. Die Zusammenarbeit in einer Gruppe dauert jeweils bis mind. Ende Schuljahr, die maximale Dauer der Zusammenarbeit kann in Einzelfällen durch die Schulleitung begrenzt werden.

Durchführungsnachweis der Q-Gruppenarbeit ist Gegenstand der MAG und wird in der Wegleitung beschrieben.

### **Standardisiertes SchülerInnenfeedback (SSFB)**

Dem BBZ SO-GRE war bei der Entwicklung des SSFB das wichtigste Anliegen, dass für alle Teilschulen ein einheitlicher SSFB-Bogen angewendet wird und dass die Erfassung elektronisch (auf Intranet) erfolgen kann. Dadurch sind interschulische Vergleiche machbar. Es wurde auch Wert darauf gelegt, dass die Lernenden die Möglichkeit haben, das Feedback mit Ihrem Namen zu versehen. Sie können in der heutigen Ausgestaltung des SSFB wählen, ob sie dieses mit Ihrem Namen versehen, oder ob sie das Feedback anonym ausfüllen.

Die Entwicklung des Bogens basierte auf bereits bestehenden, teilweise bereits validierten Bögen; sowohl Fragebogen wie die dazu gehörende Wegleitung waren in der Vernehmlassung. Der definitive Bogen wurde durch das Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen (Prof. Dr. R. Capaul) validiert.

Die verbindliche, sehr detaillierte Wegleitung hält den SFB-Prozess fest: In den Jahren 2007 bis 2010 wurde einmal jährlich bei jeder Lehrperson in jeder Klasse das SSFB durchgeführt (= 10'000 - 11'000 SSFB). Ab 2011 wird dies aufgrund der Erfahrungen (Erledigungsmentalität, fehlende Ressourcen) nur noch alle 2 Jahre flächendeckend durchgeführt. Die Durchführungszeitpunkte sind standardisiert; der Ablauf und die Terminierung für die Vorbereitungs-, Durchführungs- und Auswertungsphase sind in der Wegleitung klar beschrieben. Das SSFB ist für alle Lehrpersonen des BBZ SO-GRE gültig - unabhängig von Lebo.

Die Information der SchülerInnen erfolgt 2 Wochen vor Durchführung des SSFB durch die Lehrperson, die dazu benötigten Informationsschreiben werden den Lehrpersonen frühzeitig zur Verfügung gestellt. Der Fragebogen wird in der Klasse erläutert. Das Ausfüllen der Fragebögen erfolgt zu einem späteren, klar vorgegebenen Zeitpunkt in einem Informatikraum. Dort haben die SchülerInnen nach einer Einführung bei Bedarf die Möglichkeit, dem anwesenden Mitglied der Schulleitung noch Fragen zu stellen. Diese Einführung und die Beantwortung der Fragen werden durch Mitglieder der erweiterten Schulleitung vorgenommen, damit eine unité de doctrine erreicht werden kann.

Für das ganze BBZ SO-GRE wird ein einheitlicher Fragebogen verwendet. Die BBZ-Leitung kann jeweils noch eine individuelle BBZ-Frage definieren.

Die Ergebnisse der SSFB sind Gegenstand der Mitarbeitendengespräche und auch die Rückmeldung der Lehrperson an die Klassen ist Pflicht. Die Durchführung dieser Rückmeldung wird mittels Durchführungsbestätigung kontrolliert.

### **Mitarbeitendengespräch, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung**

Alle Mitarbeitenden haben alle 2 Jahre ein standardisiertes MAG/MAB mit ihrer vorgesetzten Person (Gespräche mit Mitarbeitenden und Rückmeldungen zu ihrer Arbeit geschehen tagtäglich). Zur Entlastung der Schulleitung wurde die Belegschaft in 2 Gruppen geteilt, es werden alle Jahre MAG/MAB durchgeführt, jedoch nur mit der Hälfte der Belegschaft (Ausnahme: 2008 MAG/MAB mit allen Lehrpersonen).

Zielvereinbarungen sind im MAG/MAB vorgesehen; jedoch keine unterschiedlichen Zielkategorien. Es werden nicht mit allen Lehrpersonen Ziele vereinbart, beispielsweise wenn die Leistung stimmt und weiter gearbeitet werden kann wie bis anhin. In schwierigen Situationen und Problemfällen werden durch die Vorgesetzten auch Ziele verordnet.

Es gibt oft übergeordnete Ziele und Aufträge (z.B. Lehrpläne; benötigte Ausbildungen etc.), die umgesetzt werden müssen und die sich für eine Zielvereinbarung eignen würden. Wegen des MAG-Zyklus von 2 Jahren können diese jedoch nicht aufgenommen werden - die Umsetzung des Zieles muss raschen vollzogen werden.

Diese ausserhalb des standardisierten MAB/MAG definierten Zielsetzungen werden gemäss Wegleitung im nächsten MAG überprüft und fliessen in die MAB ein.

### **Fakultative PQ-Elemente**

Als weiteres Element fliesst die Selbstbeurteilung der Lehrperson in die Beurteilung ein. Sollte die Diskrepanz zwischen Selbstbeurteilung und SchülerInnenfeedback gross sein, können im Mitarbeitendengespräch Schulbesuche durch die vorgesetzte Person vereinbart werden, welche dann in die Beurteilung einfließen.

### 3.2.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten

Im Zwischenbericht von November 2008 zu Händen des Amtes für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen hält die Direktion des BBZ fest, dass das PQ-Lebo erfolgreich umgesetzt wurde und mehrheitlich auf Akzeptanz stiess. Der Aufwand war jedoch enorm. Die Mitarbeitendengespräche wurden sehr geschätzt, sehr viele Lehrpersonen finden die standardisierte Unterrichtsevaluation (Schülerfeedback) gut und sinnvoll, besonders positiv und gewinnbringend wurde die Arbeit in den Q-Gruppen gewertet.

#### *Q-Gruppen*

Der Aufwand ist mit dem Minimalstandard von allen Beteiligten zu bewältigen, der Nutzen in mehrfacher Hinsicht spürbar (für Lehrpersonen und Lernende, Q-Gruppen und Schulleitungen). Verschiedene Q-Gruppen haben den Vorteil des Teamworks erkannt und nutzen das Synergiepotential. Weil die Schulleitungen keinen detaillierten Einblick in die Q-Gruppen-Arbeit haben, kann diese auch nicht zur eigentlichen Beurteilung herangezogen werden.

#### *Standardisierte Unterrichtsevaluation (SFB)*

Das SFB wird grossmehrheitlich begrüsst, der Aufwand zur jährlichen flächendeckenden Erhebung war jedoch enorm. Deshalb stellte das BBZ 2010 den Antrag, das SFB nur noch alle 2 Jahre durchzuführen. Für Lehrpersonen, welche im Zwischenjahr dennoch eine Erhebung durchführen wollen, wird ein geeignetes Instrument zur Verfügung gestellt. Der Zeitraum der Feedbackerhebung soll festgelegt werden (Dezember bis Juni), in der zeitlichen Festlegung sollen die Schulen jedoch autonom bleiben. Der Antrag wurde gutgeheissen.

#### *Mitarbeitendengespräche*

Die MAG werden grundsätzlich sehr geschätzt; der Aufwand für die Beurteilenden ist jedoch sehr gross. Nach Ansicht der Schulleitung stehen für die Schulleitungen für diesen evident wichtigen Teil der Personalführung zu wenig Ressourcen zur Verfügung.

#### *MAB und Zielvereinbarungen*

Die Mitarbeitendenbeurteilung beinhaltet verschiedene Probleme: der absolute Stellenwert des SFB; kaum durchgeführte Unterrichtsbesuche - respektive die Transparenz zur Erreichung gewisser Punktzahlen (Kriterienenerfüllung). Gewisse Mängel (Unterrichtsbesuche) wurden bereits im Konzept vorausgesagt, wegen fehlender Ressourcen können diese jedoch nicht behoben werden.

Die vorgenommenen Beurteilungen wurden akzeptiert. Von insgesamt rund 600 Beurteilungen in den vergangenen 4 Jahren wurden lediglich 3 erstinstanzliche Entscheide nicht akzeptiert und weitergezogen. Zielvereinbarungen wurden diverse vorgenommen, dieses Instrument wurde mehrheitlich akzeptiert und von den Mitarbeitenden aktiv genutzt.

## SWOT-Analyse

In Absprache mit den Schulleitungen wurden anlässlich des Workshops mit Teilnehmenden aus den Schulleitungen und dem Lehrkörper SWOT-Analysen zu folgenden Themen durchgeführt:

- MAG/MAB, inkl. Beurteilung durch AbteilungsleiterInnen / FachschaftsleiterInnen
- Gewichtung der SchülerInnen-Feedbacks in der Gesamtbeurteilung
- Q-Gruppen

### **MAG/MAB, inkl. Beurteilung durch AbteilungsleiterInnen/FachschaftsleiterInnen**

#### *Stärken*

- MAG werden als wertvoll und motivierend angesehen; sie sind ein Instrument, wo einander Wertschätzung entgegengebracht wird und wo die Anliegen der Lehrpersonen ernst genommen werden.
- Die Möglichkeit, im MAG Ziele zu vereinbaren wird positiv gewertet.

#### *Schwächen*

- Es kommt die Frage auf, ob das Verhältnis Aufwand:Ertrag (Kosten:Nutzen/Wirkung) in einem angemessenen Rahmen ist.
- Bei der Beurteilung werden Schwächen an unterschiedlichen Orten lokalisiert: Bei den Beurteilenden (Mitarbeiterkenntnisse zu gering; Subjektivität) und bei den Bewertungskriterien (z.B. Schulentwicklung zu starr)
- MAB (die Notengebung) wird als demotivierend eingeschätzt - es wird jedoch auch ausgesagt, dass MAG ohne LEBO-Kriterien nicht die gleiche Wirkung hat. Bei Lebo stellt sich ein Gewöhnungseffekt ein, so dass er als Lohnbestandteil angesehen wird (insbesondere an der KBS, der GIBS Grenchen und dem ZZ Grenchen, die seit bald 15 Jahren den LEBO kennen).

#### *Chancen*

- Das MAG und die MAB sollen getrennt werden; die Beurteilung "sehr gut" bis "sehr schwach" abgeändert auf erfüllt/nicht erfüllt.
- Durch bereitstellen zusätzlicher Ressourcen sollen die MAG jährlich durchgeführt werden können; die MAB durch 2 Personen (Zweitmeinung).
- Um die Lehrpersonen auf dem aktuellen Stand zu halten sollen ihnen kommuniziert werden, welches die Erwartungen an sie sind (Erwartungskriterien).

#### *Gefahren*

- Die Abhängigkeit vom persönlichen Wohlwollen des/der Vorgesetzten könnte bei einem etwaigen Personalwechsel negative Auswirkungen haben.

### ***Gewichtung der SchülerInnen-Feedbacks in der Gesamtbeurteilung***

#### *Allgemeines*

- Es wird festgestellt, dass sich auch Expertinnen und Experten uneinig sind über die Gewichtung der SFB in einer Gesamtbeurteilung. Auch wird die Frage aufgeworfen, was aus dem PQ-System des BBZ SO-GRE stärker gewichtet würde wenn die Gewichtung des SFB schwächer gewichtet würde.

#### *Stärken*

- Das SFB ist unbestritten; es gibt eine direkte Rückmeldung - man weiss, was die Lernenden denken.
- Die hohe Gewichtung der SFB in der Gesamtbeurteilung zwingt die Lehrperson wie auch die Schulleitung, diesen Stimmen Gehör zu verschaffen.
- Bei "Angriffen" auf einzelne Lehrpersonen durch Lehrbetriebe und/oder Eltern konnten die Resultate aus den SFB bereits als "Schutz" verwendet werden.

#### *Schwächen*

- Das SFB verursacht Ärger und verunsichert die Lehrpersonen; in der Beurteilung hat das SFB ein sehr grosses/zu hohes Gewicht.
- Bei der Gewichtung der SFB ist die Gefahr der Manipulation sehr gross; es hat viele Unbekannte im SFB, so fällt beispielsweise bei kleinen Klassen eine negative Beurteilung mehr ins Gewicht als bei grossen Klassen, bei einer guten Lehrperson hat SFB mehr Gewicht als bei einer schlechten, da bei der schlechten Lehrperson noch viele weitere Probleme besprochen werden müssen (welche dann in die Beurteilung einfliessen) - bei guten Lehrpersonen ist dies nicht der Fall; SchülerInnen überblicken auch nicht das ganze Schuljahr, so dass das SFB bloss eine Momentaufnahme darstellt. Auch ist unklar, ob die SchülerInnen genügend gut qualifiziert sind, die SFB gut auszufüllen und ob sie die Lehrpersonen genügend gut kennen und einschätzen können.
- Durch das klar definierte Zeitfenster der Datenerhebung kann bei Problemfällen das SFB u.U. zu spät kommen
- Im Fragebogen gibt es Items, welche durch die SchülerInnen nicht beurteilbar sind; die Skalierung ist nicht ideal.
- Es zeigen sich erste Abnützungserscheinungen.

### *Chancen*

- SFB nicht direkt in die Beurteilung einfließen lassen (nicht "non-filtré"), sondern indirekt mittels Zielvereinbarungen, Rückschlüssen, ergriffenen Massnahmen etc. welche als Folge der SFB getroffen wurden; zudem sollen andere/ergänzende Beurteilungsquellen (wie z.B. Unterrichtsbesuch) einbezogen werden.
- Die SchülerInnen sind besser zu schulen bzw. vorzubereiten.
- Im Vorfeld der Befragung soll die Lehrperson ihrerseits eine Einschätzung der befragten Klasse vornehmen, diese Einschätzung ist im MAG zu thematisieren.
- Wenn der Zeitpunkt der Befragung variieren würde könnte ein Überraschungseffekt erzielt werden.
- Die Bogen sind wie folgt zu überarbeiten: Skala & Fragen anpassen (ausdifferenziert für unterschiedlichen Unterricht, z.B. Förderkurse); nicht anonym, so sind bilaterale Gespräche Lehrperson/SchülerIn möglich.
- Bei der Auswertung sind persönlichkeitsverletzende Aussagen zu löschen.
- Das Einführen eines 360°-Feedbacks könnte positive Auswirkungen haben.

### *Gefahren*

- Als Gefahr angesehen würde, wenn die SFB nicht mehr online sondern in Papierform zur Verfügung gestellt würde und die Lehrperson die Auswertung selber vornehmen müsste.
- Von unangemeldeten Unterrichtsbesuchen soll abgesehen werden.

### **Q-Gruppen**

#### *Stärken*

- Die Vertraulichkeit in den Q-Gruppen wird sehr geschätzt, sie hilft mit Hemmungen abzubauen; die Zusammenarbeit wird gefördert, der Austausch ist interaktiv und auf gleicher Ebene; die Rückmeldungen sind wertvoll.
- Bei über längere Zeit gleichbleibenden Q-Gruppen-Zusammensetzung können Entwicklungen und Veränderungen überprüfen werden.

#### *Schwächen*

- Die Q-Gruppen sind v.a. für die Schulleitung eine absolute Blackbox, dies wird jedoch nicht nur negativ gesehen - die Anonymität lässt den Gruppen auch einen gewissen Spielraum, welchen sie positiv nutzen können.
- Die Koordination und Planung der Q-Gruppen-Aktivitäten ist sehr zeitintensiv; die Menge der Unterrichtsbesuche eher zu hoch (die Steuerung ist schwierig - vor allem beim "Besucht werden".)

### Chancen

- Neben den obligatorischen Unterrichtsbesuchen sind noch andere Aktivitäten in die Q-Gruppen einzuplanen - Unterrichtsbesuche sollten auch ausserhalb der Q-Gruppen möglich sein.
- Der fächerübergreifende Austausch ist zu fördern sowie der Austausch zwischen den verschiedenen Q-Gruppen.

### Gefahren

- Beim Wegfall der Q-Gruppen würde das "Einzelkämpfertum" wieder vermehrt aufkommen.
- Wenn die Q-Gruppen-Zusammensetzung zu lange gleichbleiben ist müssen neue Ziele gesetzt werden.

### Externe Evaluationen

Die 2008 durch die FHNW durchgeführte Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung zeigt im Bereich Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarungen ein positives Bild: Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung werden offen und ehrlich geführt, der Grossteil der Befragten fühlt sich gerecht beurteilt, auch wenn die Beurteilung für 12% eher nicht und für 15% nur teils-teils nachvollziehbar begründet wurde. Die Rückmeldungen auf ihre Arbeit sind für 65% differenziert, für 20% teils-teil. Bei rund  $\frac{3}{4}$  der Befragten werden in den MAB konkrete Entwicklungsziele definiert, bei den restlichen nur teils-teils (10%) oder (eher) nicht. Wo Ziele vereinbart wurden sind diese in der Regel auch realistisch.

**Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung (MAZ) 2008 – BBZ Solothurn-Grenchen**  
Angaben in %

	stimmt (gar) nicht	teils/teils	stimmt (völlig)
Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit meinem Vorgesetzten / meiner Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	5	8	87
Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	10	10	79
Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	12	15	73
Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	15	20	65
In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	17	10	73
Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	10	17	73

### 3.3 Bildungszentrum Gesundheit und Soziales, Olten (BZ-GS)

#### 3.3.1 Modell

Die Direktion des BZ-GS hat bereits Ende 2003 beschlossen, ein Qualitätssystem in Anlehnung ans Q2E-Modell einzuführen. Dieses Modell versteht die Q-Entwicklung als Entwicklungsprozess, in den alle beteiligten Personen einbezogen werden. Durch das Projekt PQ-LEBO wurden weitere Instrumente in das Qualitätskonzept des BZ-GS integriert.

Für Lehrpersonen gelten im PQ-LEBO-Konzept folgende 4 Elemente:

1. Persönliche Q-Entwicklung mit Dokumentation

Darunter fällt die Mitarbeit in einer Q-Gruppe. Den Q-Gruppen stehen unterschiedliche Gefässe für die persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung (PUQE) zur Verfügung: Die kollegiale Hospitation, das Feedback durch Studierende / Lernende, der moderierte Erfahrungsaustausch sowie themenorientierte Lern- und Projektgruppen. Die Lehrpersonen halten ihre Aktivitäten in ihrem persönlichen Ordner "Q-Prozesse für Mitarbeitende" fest. Die Rechenschaftsdarlegung findet im Rahmen der MAB statt.

2. Standardisierte Unterrichtsevaluation durch die vorgesetzte Person

Die standardisierte Unterrichtsevaluation findet jährlich statt, die Befragung und Auswertung nimmt die vorgesetzte Person vor, die Auswertung wird mit der Lehrperson besprochen.

3. Unterrichtsbeurteilung durch die vorgesetzte Person

Der/die Vorgesetzte besucht die Lehrperson im Unterricht. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen der Lehrperson zur Festlegung beruflicher Ziele.

4. Beobachtungen, Feststellungen der vorgesetzten Person

Diese beziehen sich auf Erfahrungen und Ereignisse mit der Lehrperson im Praxisalltag.

Im Mitarbeitendengespräch zwischen vorgesetzter Person und MitarbeiterIn werden die 4 beschriebenen Elemente besprochen. Basis des MAG bilden die Hauptaufgaben bzw. das Anforderungsprofil. Das MAG/MAB orientiert sich an einem Formular, welches neben obigen Elementen auch Merkmale zu Arbeitsleistung und -verhalten, Zielvereinbarung und -erreichung sowie zusammenfassende Überlegungen des/der Beurteilenden berücksichtigt.

Abgeleitet davon wird eine Mitarbeitendenbeurteilung vorgenommen, zusammen mit der Festlegung des LEBOs. Die Beurteilung der einzelnen Elemente des MAG sowie prozentuale Richtwerte zur LEBO-Vergabe sind festgehalten und den Lehrpersonen zugänglich.

Mitarbeitende der Verwaltung werden in mit einem angepassten PQ-LEBO-Konzept geführt und beurteilt.

### 3.3.2 Formale Kriterien

#### Einführungsprozess (OE) / Zeitplan

2006 wurde das Projekt mit einer Projektgruppe unter der Leitung von Christoph Knoll gestartet. Diese setzte zur Entwicklung einzelner Instrumente Teilprojektgruppen ein. Die Teilnahme in den Teilprojektgruppen stand allen Mitarbeitenden offen, die Zusammensetzung erfolgte gemischt nach Standorten und Ausbildungsniveaus. Auch das Verwaltungspersonal wurde einbezogen. Als wichtig erachtete Aspekte der erarbeiteten Prozesse und Instrumente wurden in Vernehmlassungen breit diskutiert, Rückmeldungen flossen teilweise in die Prozesse/Instrumente ein.

Seit der definitiven Einführung im Jahr 2007 kümmert sich eine Steuergruppe, welche 2-3x monatlich zusammenkommt, um wichtige (Q-)Themen. Es sind dies beispielsweise die standardisierten SchülerInnenfeedbacks; IFES; Strategie; Prozessoptimierung. Die Steuergruppe setzt sich zusammen aus 3 Lehrpersonen unterschiedlicher Niveaus, aus Mitarbeitenden der Verwaltung sowie aus dem Direktor.

Die Zusammenarbeit mit den anderen 4 kantonalen Schulen hat sich auf den Austausch von Fragebögen beschränkt. Das BZ-GS hat den 4 Schulen jedoch immer seine Expertise angeboten. Dies als Vorreiterin in Sachen Personalführung und Qualitätssicherung, welche bereits vor der PQ-LEBO-Entwicklung Q2E erfolgreich eingeführt hat.

#### Zeitaufwand

Der aufgewendete Zeitaufwand pro beurteilte Lehrperson kann mit den zur Verfügung stehenden Entlastungslektionen gedeckt werden.

#### Vergabe LEBO

Lehrpersonen welche mit "sehr gut" und "gut" qualifiziert sind, erhalten LEBO; bei einer genügenden oder ungenügenden Beurteilung wird kein LEBO ausbezahlt.

#### Angewendeter Beurteilungsraster

Der Beurteilungsraster sieht Buchstaben und ein Prädikat vor: A = sehr gut; B = gut; C = genügend; D = ungenügend. Zwischenqualifikationen sind nicht vorgesehen.

#### Obligatorische Elemente von PQ-LEBO

##### Gruppen kollegialer Beratung

Gemäss Dokument "Q-Entwicklung mit Dokumentation" (über welches jede Lehrperson verfügt) ist die Teilnahme für Vollzeit-Lehrkräfte und Teilzeit-Lehrkräfte mit einem Pensum von mind. 50% obligatorisch; bei kleineren Pensen entscheidet der/die Vorgesetzte. Lehrpersonen mit einem solchen Pensum arbeiten momentan nicht am BZ-GS.

Die Aufgaben der Q-Gruppe sind definiert, basierend auf den Gefässen für die persönliche unterrichtsbezogene Qualitätsentwicklung (PUQE). Es handelt sich dabei um die kollegiale Hospitation, Feedback durch Studierende/Lernende, moderierten Erfahrungsaustausch sowie um die themenorientierten Lern- und Projektgruppen. Für diese 4 Elemente sind detaillierte Beschreibungen vorhanden inklusive Anleitungen mit entsprechenden Formularen und Arbeitshilfen.

Wo es angebracht ist, wird die Vertraulichkeit in der Beschreibung der einzelnen Elemente definiert, Vertraulichkeitserklärungen werden jedoch nicht gemacht. Dies sei auch nicht notwendig: Bei der Einführung dieser Elemente wurde das Thema "Vertraulichkeit in den Q-Gruppen" intensiv diskutiert und es herrscht Konsens darüber, dass die Arbeit in Q-Gruppen ohne Vertraulichkeit nicht viel bringt. Neue Mitarbeitende werden durch den Leiter Q-Management in diesem Bereich intensiv eingeführt.

Der organisatorische Rahmen ist festgehalten in "Persönliche Q-Entwicklung mit Dokumentation". Dieser sieht eine Gruppengröße von 4 - 7 Personen vor, die Gruppenbildung wird den Mitarbeitenden überlassen. Ein Gruppenmitglied übernimmt die Führung. Eine Anzahl Treffen ist nicht definiert, pro Jahr können für die Arbeit in der Q-Gruppe 3 Tage aufgewendet werden.

Der Durchführungsnachweis für die Aktivitäten ist festgehalten in der "Persönlichen Q-Entwicklung mit Dokumentation"; die vorgesetzte Person erhält jährlich einen Vollzugsbericht über die Q-Aktivitäten. Die Durchführung der verschiedenen Elemente ist Teil des MAG, nicht jedoch deren Inhalte.

### **Standardisierte SchülerInnenfeedbacks**

Die Qualität der standardisierten Unterrichtsevaluation durch die vorgesetzte Person wurde sichergestellt, indem das Kader und die RektorInnen den Fragebogen gemeinsam entwickelt und bei den Lehrpersonen in die Vernehmlassung gegeben haben. Ausgehend von der Frage "Was ist guter Unterricht" wurden Fragenblocks zu den Themen "Soziale Beziehung", "Lehr- und Lernarrangement" sowie "Prüfen und Beurteilen" kreiert.

Die Qualität des Feedback-Prozesses wird dadurch gewährleistet, dass die RektorInnen für die Prozesseinhaltung zuständig sind: Die Befragung wird 1x jährlich durch den zuständigen Rektor, die zuständige Rektorin ausgelöst. Das Zeitfenster ist zwar nicht schriftlich festgehalten, doch ist dieses vom Ablauf des Schuljahres her mehr oder weniger gegeben. Es ist vorgesehen, dass die Lehrpersonen den Teilnehmenden der Evaluation die Resultate zurückspeigeln.

Für die Online-Befragung wird pro Klasse 1 Lektion reserviert. Der zuständige Rektor, die zuständige Rektorin führt die Teilnehmenden der Befragung ein und erklärt Inhalte und Vorgehen. Diese Einführung wird den unterschiedlichen Niveaus der Klassen angepasst.

Es gibt keine zielgruppenspezifische Anpassung der Fragebögen. Bei den Auswertungen wird jedoch durchaus eine Differenzierung gemacht nach den unterschiedlichen Niveaus der Klassen.

Die Ergebnisse der standardisierten Unterrichtsevaluation sind Gegenstand des MAG.

### **Mitarbeitendengespräch, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung**

Vorgesetzte führen alle 2 Jahre mit ihren Mitarbeitenden ein Mitarbeitendengespräch durch; ein jährliches Gespräch kann von beiden Seiten her eingefordert werden.

Das partizipative Vereinbaren von Zielen ist die Regel, Ausnahmen sind von beiden Seiten her möglich. Das Vereinbaren von Zielen ist keine Pflicht, oft soll auch "einfach der Stand gehalten werden". Ziele können aus übergeordneten Strategie und Zielen usw. abgeleitet werden. Diese aus Schulentwicklungszielen heruntergebrochenen Ziele werden ebenso wenig gefordert wie das Formulieren von persönlichen Entwicklungszielen. Ziele werden im MAG-Bogen wie folgt definiert: "Ein Ziel definiert eine ganz konkrete Weiterentwicklung einer Lehrkompetenz und beschreibt mit geeigneten Mitteln, wie diese Lehrkompetenz am Ende der MAB-Periode "aussehen" soll". Unterschiedliche Zielkategorien werden im MAG-Bogen nicht aufgeführt.

Der MAG-Bogen sieht vor, Ziele zu vereinbaren und deren Erreichung am Ende der Beurteilungsperiode zu überprüfen. Zur Überprüfung der Ziele werden gegebenenfalls Zwischengespräche eingeplant.

### **Fakultative PQ-Elemente**

Die "Unterrichtsbeurteilung im Präsenzunterricht durch den Vorgesetzten / die Vorgesetzte" ist ein weiteres PQ-Element. Die Lehrperson wird pro Beurteilungsperiode 1 - 2-mal durch ihre vorgesetzte Person im Unterricht besucht, die Beurteilung dieser Besuche fließt in die Mitarbeitendenbeurteilung ein; ebenso die Beurteilung der Arbeitsleistung und des Arbeitsverhaltens anhand eines Merkmalkatalogs.

### 3.3.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten

Die einzelnen Elemente des PQ-LEBO-Konzepts sind gemäss Direktion gut eingeführt und etabliert, dass der LEBO katalytische Wirkung erzielt wird bezweifelt. Die Befragung der Lernenden (Ausbildungsbeurteilung) sowie die von der kantonalen Verwaltung regelmässig durchgeführte Mitarbeitendenzufriedenheitserhebung dienen dem BZ-GS zur Einschätzung, ob sie mit ihren Q-Ziele "Qualität erhalten und optimieren" auf Kurs sind oder ob Kurskorrekturen vorgenommen werden müssen. Ob und wie PQ-LEBO wirkt, wurde durch das BZ-GS bis dato nicht evaluiert.

#### **SWOT-Analyse**

In Absprache mit der Direktion wurden anlässlich des Workshops mit Teilnehmenden aus der Leitung und dem Lehrkörper SWOT-Analysen zu folgenden Themen durchgeführt:

- MAG/MAB (2 SWOT-Analysen durchgeführt; Sicht der Schulleitung und Sicht der Lehrpersonen wurden separat dargestellt)
- Q-Gruppen (zu den 4 Elementen: Moderierter Erfahrungsaustausch, Themenorientierte Lern- und Projektgruppe, Kollegiale Hospitation, Feedback durch Studierende/Lernende)

#### **MAG/MAB**

##### *Stärken*

- Das System ist etabliert. Sowohl die Schulleitung wie auch die Lehrpersonen anerkennen MAG/MAB als Instrument, mit welchem Anerkennung ausgedrückt und wertschätzende Rückmeldungen gemacht werden können.
- Den Lehrpersonen dient MAG/MAB als Standortbestimmung und Instrument zur persönlichen Entwicklung. Dabei schätzen sie die klaren Rahmenbedingungen, die Regelmässigkeit und die Verbindlichkeit der Gespräche sowie dass diese durchaus auch etwas Raum einnehmen dürfen.
- Die Leitungspersonen schätzen die zu beurteilende Anzahl Mitarbeitende als überschaubar ein und sieht es als Stärke, dass die Lehrpersonen "trotz des Systems nicht demotiviert sind".

### *Schwächen*

- Die Koppelung der Mitarbeitendengespräche an die Mitarbeitendenbeurteilung bzw. an den LEBO wird sowohl von der Schulleitung wie auch von den Lehrpersonen als ungünstig erachtet. Durch eine "Zwangsnormalverteilung" wird für die Schulleitung die Spannweite der Beurteilung beschränkt.
- Während die Schulleitung den Zeitaufwand als sehr hoch einschätzt (auch durch den fixen Zeitpunkt der MAG/MAB), beklagen sich die Lehrpersonen allgemeiner über den Termindruck.
- Die Leitungspersonen erachten es als Schwäche, dass sie als Arbeitnehmende nur bedingt Einfluss haben auf übergeordnete Entscheidungen (wie z.B. PQ-LEBO). Zudem stellen sie fest, dass die Auszahlung des Leistungsbonus nach der ersten Auszahlung zu einem Malus wird, das heisst, dass eine Lehrperson, welche den LEBO 1x erhalten hat ihn im Folgejahr auch erwartet und es - wenn sie/er ihn nicht erhält - als Malus angesehen wird. Zudem wird der LEBO missbraucht, um Probleme des Lohnsystems (bei tieferen Löhnen) zu kompensieren.
- Für Lehrpersonen zeigen sich auch Schwächen in den Zielvereinbarungen; diese sind nicht immer klar formuliert oder gehen im Prozess unter.

### *Chancen*

- Die explizite Trennung von MAG und MAB sehen sowohl Schulleitung wie auch Lehrpersonen als Chance; die Schulleitung wünscht sie mehr Kongruenz bezüglich dem Leitbild/Menschenbild des BZGS und der Lohnausschüttung.
- Auch wünschen sich sowohl Leitungspersonen wie auch Lehrpersonen eine 360°-Beurteilung (Feedback der Lehrperson an die Leitung); für die Lehrpersonen ist wichtig, dass diese Rückmeldung an die Vorgesetzten losgelöst von MAG und institutionalisiert durchgeführt wird.
- Bei der Definition der Beurteilungsindikatoren können gem. Schulleitung kreativere Lösungen gesucht werden; sie sollen u.a. dem Ausbildungssystem angepasst werden.

### *Gefahren*

- Die Leitungspersonen können sich vorstellen, dass MAG eventuell nicht mehr durchgeführt würden, wenn der äussere Zwang fehlen würde. Damit erhielten die Mitarbeitende weniger wertschätzende Rückmeldungen. Würde die Führungsspanne erhöht, so würde sicher die Qualität bei MAG/MAB abnehmen.
- Lehrpersonen sehen vor allen den Spardruck als Gefahr für MAG/MAB.

## **Q-Gruppen**

### *Stärken*

- Die klar definierten Rahmenbedingungen werden für die verschiedenen Elemente der Q-Gruppen sehr geschätzt. In den einzelnen Gruppen herrscht eine grosse Vertrauensbasis mit einer sehr offenen Kultur, dies auch Dank des geschützten Rahmens. Die Arbeit in den Q-Gruppen fördert die Eigenmotivation und unterstützt den persönlichen Entwicklungsprozess. Die teamübergreifende Zusammensetzung der Q-Gruppen wird als weitere Stärke aufgeführt.
- Zum moderierten Erfahrungsaustausch wird als besondere Stärke hervorgehoben, dass dieser Zeit zur Reflexion und Unterstützung bei Problemlösungen bietet.
- Als Stärke der themenorientierten Lern- und Projektgruppen wird betont, dass damit die Entwicklung des Betriebes/der Schule unterstützt werden kann (z.B. (Bsp. SNGS))
- Bei der kollegialen Hospitation wird besonders der Unterrichtsbesuch und der damit verbundene Austausch mit einer Fachperson geschätzt sowie die Tatsache, dass man auch profitieren kann, wenn man bei einer Kollegin / einem Kollegen hospitieren kann.
- Beim Feedback durch Studierende / Lernende sticht vor allem die Organisation hervor.

### *Schwächen*

- Die Terminplanung (fixe Schultage) sowie die knappen zeitlichen Ressourcen werden über alle Elemente hinweg als Schwäche der Q-Gruppen ausgewiesen.
- Der moderierte Erfahrungsaustausch ist in akuten Situationen nicht hilfreich, wenn die bereits festgelegten Treffen erst viel später stattfinden.
- Bei den Feedbacks durch Studierende/Lernende kann die "Evaluitis" die Studierenden blockieren; zudem sind die Effekte der Feedbacks für die Studierenden nicht erlebbar. In den bestehenden Instrumenten wird der klassische Unterricht favorisiert und die Kriterien lassen viel Spielraum zu (Kausalität).

### *Chancen*

- An den erkannten Schwächen zu arbeiten wird als Chance angesehen; ebenso eine Unterstützung der kompetenzorientierten Ausrichtung.
- Beim moderierten Erfahrungsaustausch würden asynchrone Diskussionsforen die Arbeit erleichtern.
- Die Mitglieder der themenorientierten Lern- und Projektgruppen sollen - wo möglich - ihre Produkte zugänglich machen.

### *Gefahren*

- Es wird befürchtet, dass mit dem Verändern der Rahmenbedingungen die programmübergreifende Gruppenbildung nicht mehr möglich ist.

### **Standardisierte Unterrichtsevaluation**

#### *Stärken*

- Die standardisierte Unterrichtsevaluation wird als direkter "Lohn" angesehen (Wertschätzung, Rückmeldung) und zeigt den Lehrpersonen ihr Verbesserungspotential auf.
- Im nicht strukturierten Teil des Fragebogens können relativ differenzierte Rückmeldungen gegeben werden.
- Durch die Befragung werden die Lernenden als "Kunden" ernst genommen.

#### *Schwächen*

- Der Fragenkatalog ist noch nicht genug differenziert; es ist nicht immer klar, was genau die Lehrperson betrifft und was die Schule insgesamt.
- Die Fragen werden von den Befragten nicht immer verstanden, dadurch sind die Rückmeldungen teilweise nicht aussagekräftig.
- Die Rahmenbedingungen, wie z.B. die Klassengrösse, das Schuljahr oder die Stimmung in der Klasse haben Einfluss auf die Evaluation.
- Die standardisierte Unterrichtsevaluation gibt eine punktuelle Aussage, welche einen grossen Stellenwert in der Beurteilung hat.
- Die Studierenden/Lernenden sind "Evaluationsmüde".

#### *Chancen*

- Eine Entkoppelung MAB / LEBO würde begrüsst.
- Es sollte adressatengerechte Fragebögen entwickelt werden; die standardisierte Befragung sollte 2x im Jahr EDV-unterstützt durchgeführt und von einer zentralen Stelle ausgelöst werden.
- Die Rückkoppelung der Evaluationsergebnisse an die Klassen sollte geklärt werden.

#### *Gefahren*

- Die Lehrpersonen sind den Vorgesetzten "ausgeliefert" (im Falle von schlechten Vorgesetzten würde dies als Gefahr angesehen).

## Externe Evaluationen

Die 2008 durch die FHNW durchgeführte Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung zeigt im Bereich Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarungen ein positives Bild: Die Mitarbeitendengespräche werden offen und ehrlich geführt, die Mitarbeitenden erhalten in diesen Gesprächen differenzierte Rückmeldungen auf die Arbeit. Sie fühlen sich zum grössten Teil gerecht beurteilt und sie können Ihre Beurteilung nachvollziehen. Die in den Gesprächen formulierten Ziele werden als realistisch eingeschätzt, auch wenn nicht für alle Mitarbeitenden konkrete Entwicklungsziele definiert werden.

Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung (MAZ) 2008 – BZ-GS			
Angaben in %			
	stimmt (gar) nicht	teils/teils	stimmt (völlig)
Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit meinem Vorgesetzten / meiner Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	2	7	91
Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	4	12	83
Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	2	12	86
Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	5	15	80
In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	10	17	73
Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	7	10	83

## 3.4 Kantonsschule Olten (KSO)

### 3.4.1 Modell

Das PQ-System der KSO baut in wesentlichen Teilen auf dem LEBO+-Modell auf, welches bereits vor dem RRB von 2005 praktiziert wurde. Ein wichtiger Bestandteil von LEBO+, die Mitarbeit in Qualitätsgruppen, wurde aufgrund der positiven Erfahrungen an der KSO im RRB übernommen und als verbindlich für alle kantonalen Schulen erklärt. Neu aufgenommen in das PQ-System wurden das von der Regierung geforderte standardisierte Schüler- und Schülerinnen-Feedback (SFB) sowie regelmässige Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Lehrpersonen. Um das SFB von anderen, stärker qualitativen und dialogorientierten Feedbackverfahren zu unterscheiden, wird dieses an der KSO als *Standardisierte Unterrichtsevaluation durch SchülerInnen* bezeichnet. Die Unterrichtsevaluation und die Vereinbarung und Überprüfung von Zielen sind Gegenstand der Mitarbeitendengespräche (MAG) und werden von den Mitgliedern der Schulleitung als FQS-Element<sup>1</sup> verstanden. Grundlage für die Beurteilung ist eine Punktetabelle, die sich aus den Bewertungen der Elemente E1 bis E3 (Erläuterung s.u.) ergibt. Aufgrund des MAG erfolgt eine abschliessende Beurteilung der Lehrperson, wobei die Schulleitung um eine Stufe von der vorläufigen Beurteilung aufgrund der Punkte abweichen kann. Die Abbildung unten verdeutlicht dieses Prinzip.

Das PQ-System in der vorliegenden Form wurde von der KSO im Jahr 2007 eingeführt. Aufgrund laufender Erfahrungen wurde das System für jede folgende Beurteilungsperiode optimiert, inzwischen liegt die dritte Version (November 2010) vor. Die PQ-Elemente im Einzelnen:

*E1- Mitarbeit in einer Q-Gruppe:* Jede Lehrperson mit einem Pensum von 50 und mehr Prozenten ist Mitglied einer Q-Gruppe. Die Gruppe trifft sich drei- bis fünfmal jährlich und bespricht miteinander Themen zur Verbesserung des Unterrichts. Eine wichtige Grundlage für die Diskussionen in der Gruppe sind die verpflichtenden gegenseitigen Unterrichtsbesuche durch die Gruppenmitglieder.

*E2 – Entwicklung und Durchführung neuer Projekte:* Jede Lehrperson kann Projekte durchführen, die zu einer Verbesserung der MAB führen. Projekte können Einzel- oder im Team umgesetzt werden und dienen in der Regel der Gestaltung neuer Unterrichtseinheiten, aber auch der Erstellung neuer Übungsmaterialien, der Durchführung von Veranstaltungen oder der Unterstützung der Schulentwicklung.

*E3 – Aufgaben ausserhalb des Unterrichts:* Für besondere Aufgaben, die mit einem grossen zeitlichen Aufwand verbunden sind, aber nicht durch Pensungutschriften oder finanzielle Leistungen abgegolten werden, können Punkte vergeben werden, die sich auf die MAB auswirken.

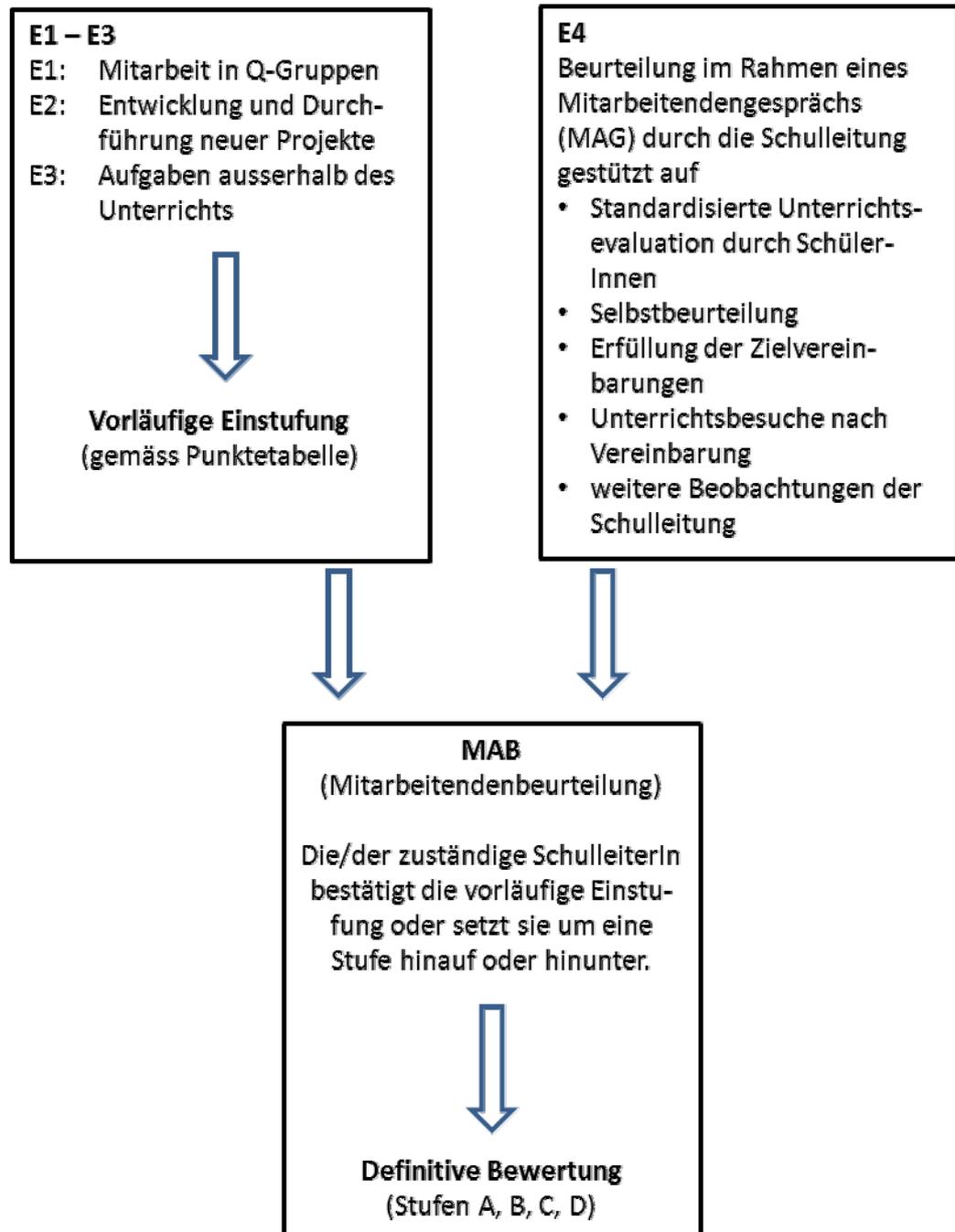
*E4 (a) – Standardisierte Unterrichtsevaluation durch Schülerinnen und Schüler:* Jede Lehrperson wird jährlich durch ca. 20 zufällig ausgewählte SchülerInnen aus unterschiedlichen Klassen anonym beurteilt. Es gibt zwei Fragebögen mit unterschiedlichen Themenblöcken, die jährlich im Wechsel eingesetzt werden. Die Lehrpersonen werten die Evaluationsbögen aus und beziehen schriftlich Stellung zu den Ergebnissen. Evaluationsbögen und Stellungnahmen gehen an die vorgesetzte Person und sind ein wichtiger Gegenstand des MAG.

---

<sup>1</sup> Das Formative Qualitätsevaluations-System FQS®

*E4 (b) – Zielvereinbarungen:* dienen der Schwerpunktsetzung in der täglichen Arbeit. Mit jeder Lehrperson werden für die Beurteilungsperiode mindestens zwei Ziele vereinbart, wovon sich eines auf den konkreten Unterricht beziehen, das andere ein persönliches Entwicklungsziel sein kann. Im jeweils folgenden MAG wird die Zielerreichung thematisiert. Zwischengespräche und Anpassungen der Ziele sind möglich. Die Lehrpersonen formulieren ihre Ziele in der Regel selbst, können aber die Unterstützung des/der Vorgesetzten in Anspruch nehmen.

*E4 (c) – MAG und MAB:* finden alle zwei Jahre statt. Das MAG dient der gemeinsamen Rückschau auf die Arbeit der vergangenen beiden Jahre, die einzelnen Bereiche, die thematisiert werden, sind im PQ-Leitfaden dokumentiert. Die MAB basiert – wie oben skizziert – auf den Punktwertungen aus den Elementen E1-E3 sowie einer zusätzlichen Beurteilung durch die Schulleitung. Die MAB resultiert in einer Bewertung, welche durch die Stufen A, B, C oder D beschrieben wird.



### 3.4.2 Formale Kriterien

#### Einführungsprozess (OE) / Zeitplan

Im September 2006 wurden durch die Gesamtkonferenz ein PQ-Kernteam sowie drei Subgruppen gewählt, welche die Einführung des neuen PQ-Systems vorbereiten sollten. Aufgabe des Kernteams war es, den Gesamtprozess zu steuern, die Subgruppen zu unterstützen sowie den Rahmen für das gesamte PQ-System zu gestalten. Die drei Subgruppen arbeiteten an den PQ-Elementen Mitarbeit in Q-Gruppen, standardisierte Unterrichtsevaluation und MAG/MAB. Im Januar 2007 lag der Entwurf für das PQ-Konzept vor.

Dem Gesamtkollegium wurde in einem dreistufigen Vernehmlassungsprozess Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben. In einem ersten Schritt wurden die Ergebnisse des PQ-Kernteam und der Subgruppen auf einem Weiterbildungstag vorgestellt und diskutiert. Anschliessend hatten alle Lehrpersonen die Gelegenheit, schriftlich Stellung zu nehmen. Aufgrund kontroverser Punkte, die sich nach den ersten beiden Phasen der Vernehmlassung zeigten, wurden alle Lehrpersonen noch abschliessend vom Kernteam schriftlich befragt. Das nach der Vernehmlassung überarbeitete PQ-Konzept wurde Ende Februar 2007 auf der Gesamtkonferenz präsentiert und verabschiedet.

Die Weiterentwicklung des PQ-Systems lag nach der Einführungsphase im Wesentlichen beim PQ-Kernteam, welches Veränderungsvorschläge diskutierte und diese dann jeweils der Gesamtkonferenz zur Abstimmung vorlegte. Damit ist die Entwicklung des PQ-Systems insgesamt demokratisch, unter Einbezug aller Lehrpersonen vorgenommen worden.

### **Zeitaufwand**

Die Systemkosten von 5 Entlastungslektionen je beurteilter Lehrperson werden den Vorgesetzten, welche die MAG/MAB durchführen, zur Verfügung gestellt.

### **Vergabe LEBO**

Lehrpersonen welche mit A oder B qualifiziert sind, erhalten LEBO; bei einer genügenden oder ungenügenden Beurteilung wird kein LEBO ausbezahlt.

### **Angewendeter Beurteilungsraster**

Der Beurteilungsraster sieht vier Stufen (bezeichnet durch die Buchstaben A bis D) aber kein Prädikat vor. Zwischenqualifikationen sind nicht vorgesehen.

## **Obligatorische Elemente von PQ-LEBO**

### **Gruppen kollegialer Beratung (Q-Gruppen)**

Die Teilnahme für Vollzeit-Lehrkräfte und Teilzeit-Lehrkräfte mit einem Pensum von mind. 50% ist obligatorisch; Lehrpersonen mit einem Pensum von weniger als 50% können freiwillig an den Q-Gruppen teilnehmen.

Die Aufgaben der Q-Gruppen sind klar definiert: Grundlage für die Diskussionen in der Gruppe sind die verpflichtenden gegenseitigen Unterrichtsbesuche durch die Gruppenmitglieder (dreimal je zweijährige Beurteilungsperiode) sowie ein schriftliches oder mündliches Feedback, das jede Lehrperson in mindestens zwei Klassen durchzuführen hat. Weiter hat jede Q-Gruppe die Aufgabe, mindestens vier pädagogische Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der Schulentwicklung relevant sind, zu besprechen. Die Gespräche in der Gruppe sind vertraulich, die Durchführung der obligatorischen Elemente wird in den Unterlagen (Formular) festgehalten und der Schulleitung vorgelegt, die Vertraulichkeit der Gespräche ist im PQ-Leitfaden festgelegt. Ebenfalls im PQ-Leitfaden im Detail festgelegt sind der organisatorische Rahmen für die Q-Gruppen sowie die Dokumentationspflicht. Eine besondere Aufgabe kommt dem Leiter / der Leiterin einer Q-Gruppe zu. Diese moderieren die Sitzungen, koordinieren die Aufträge an die Gruppe, dokumentieren die Arbeit durch Sitzungsprotokolle (ohne Angabe zu den Inhalten der Gespräche) und bestätigen die regelmässige und regelgerechte Teilnahme der Q-Gruppen-Mitglieder. Die Q-Gruppenleitungen werden für ihre Arbeit pauschal entschädigt.

Die Definition der Anforderungen an die Q-Gruppen hat sich im Laufe der letzten Jahre permanent weiterentwickelt. Dies trägt dazu bei, dass diese Gruppen lebendig bleiben und nicht zur blossen Routine werden, obwohl sie inzwischen selbstverständlicher Teil des Schulalltags sind.

### **Standardisierte SchülerInnenfeedbacks**

Wie schon eingangs bemerkt, wird an der KSO von *standardisierter Unterrichtsevaluation durch SchülerInnen* gesprochen. Jede Lehrperson wird einmal jährlich evaluiert. Es gibt besondere Fragebogen zur Bewertung der Instrumentallehrkräfte.

Die Prozessqualität (Zufallsauswahl der SchülerInnen, zeitliche Koordination etc.) wird durch eine zentrale Steuerung des Verfahrens durch die Schulleitung sichergestellt. Der Fragebogen für die Unterrichtsevaluation ist mit hohem Aufwand erarbeitet worden und berücksichtigt die relevanten Unterrichtsbereiche. Es gibt einen detaillierten Foliensatz, mithilfe dessen die SchülerInnen durch ihre KlassenlehrerInnen auf die Befragung vorbereitet werden. Diese Vorbereitung findet in jedem Jahr statt. Die Ergebnisse der Unterrichtsevaluation sind Gegenstand der MAG.

### **Mitarbeitendengespräch, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung**

Vorgesetzte führen alle 2 Jahre mit ihren Mitarbeitenden ein Mitarbeitendengespräch durch. Die Themen des MAG sind im PQ-Leitfaden dokumentiert. Jede Lehrperson formuliert für sich Ziele, die im Gespräche vereinbart und nach Ablauf der zweijährigen MAG-Periode evaluiert werden.

Die Beurteilung der Lehrpersonen basiert im Wesentlichen auf den Punkten aus den Elementen E1 bis E3, wobei die regelkonforme Teilnahme an den Q-Gruppen am höchsten gewichtet wird (max. 15 Punkte), für die Entwicklung neuer Projekt können Lehrpersonen max. 6 und für Aufgaben ausserhalb des Unterrichts 9 Punkte erhalten. Lehrpersonen, die mehr als 24 Punkte erreichen, werden in Stufe A gesetzt, über 17 Punkte B, über 10 Punkte C, weniger als 10 Punkte ergibt die Stufe D. Aufgrund wei-

terer Informationen können die SchulleiterInnen diese Einstufung nach oben oder unten korrigieren.

### **Fakultative PQ-Elemente**

*E2 – Entwicklung und Durchführung neuer Projekte:* Jede Lehrperson kann – muss aber nicht – Projekte durchführen, die zu einer Verbesserung der MAB führen. Projekte können Einzelnen oder im Team umgesetzt werden und dienen in der Regel der Gestaltung neuer Unterrichtseinheiten, aber auch der Erstellung neuer Übungsmaterialien, der Durchführung von Veranstaltungen oder der Unterstützung der Schulentwicklung. Jedes Projekt wird durch von einem Betreuer / einer Betreuerin eingesehen, die formalen Bedingungen für diese Projekte sowie die Grundlagen für deren Bewertung (und die davon abhängige Punktevergabe) sind klar und ausführlich dokumentiert. Ein Mitglied des PQ-Kernteams prüft alle eingereichten Projekte und deren Einstufung als kleine/mittlere und grosse Projekte. Diese ist relevant für die Zuteilung der entsprechenden Punktzahl.

*E3 – Aufgaben ausserhalb des Unterrichts:* Für besondere Aufgaben, die mit einem grossen zeitlichen Aufwand verbunden sind, aber nicht durch Pensengutschriften oder finanzielle Leistungen abgegolten werden, können Punkte vergeben werden, die sich auf die MAB auswirken. Typische Aufgaben sind das Amt eines/einer KlassenlehrerIn, ein Fachschaftspräsidium oder die Organisation von schulischen Anlässen. Weitere Möglichkeiten, Punkte zu erreichen, sind im PQ-Leitfaden dokumentiert. Es bestehen aber Ermessensspielräume für die Schulleitung, wie bestimmte zusätzliche Arbeiten zu bewerten sind. E3 soll dazu dienen, Aufgaben, die zwar im Dienstauftrag aller Lehrpersonen enthalten sind, die aber von einzelnen LehrerInnen in sehr unterschiedlichem Umfang wahrgenommen werden, gerechter zu verteilen, bzw. jenen, die einen entsprechenden Aufwand betreiben, Anerkennung zu zollen.

### **3.4.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten**

Das PQ-Kernteam der KSO hat sich auf die Systemevaluation vorbereitet und beraten, welche Änderungen aus Perspektive des Kernteams nötig seien. Als Ergebnis dieser Beratung wurden konkrete Anträge zur Überarbeitung der kantonalen Bestimmungen (RRB) zu Regelung von PQ-LEBO formuliert und dem Evaluator vor dem Auditgespräch als „Anträge zum Audit“ vorgelegt; im Mittelpunkt stehen dabei drei „fundamentale Punkte“. Der erste dieser Punkte betrifft die Lohnwirksamkeit der PQ-Elemente. Auf dieses Thema wird in Kapitel 3.6 näher eingegangen. In den anderen beiden Punkten geht es um die Themen standardisierte Unterrichtsevaluation und Zielvereinbarungen:

#### *Standardisierte Unterrichtsevaluation*

Es wird argumentiert, dass nach viermaliger Durchführung die Akzeptanz dieses Instruments bei den Lehrpersonen stark gesunken sei. Die SchülerInnen würden die Fragebögen möglichst rasch ausfüllen und die Rubrik „Bemerkungen“ nur noch selten nutzen. Lehrpersonen würden in ihren Stellungnahmen zu ihrer Unterrichtsevaluation auch nur selten Zusammenhänge mit ihren persönlichen Zielvereinbarungen und möglichen Fördermassnahmen herausarbeiten. Insgesamt habe die „SchülerInnenperspektive (...) ihren ursprünglichen Sinn als zusätzlichen Triangulationspunkt nicht erfüllt“ (Anträge zum Audit, S. 2). Entsprechend sei die standardisierte Unterrichtsevaluation abzuschaffen und durch Unterrichtsbesuche der zuständigen Schulleitungsmitglieder zu ersetzen.

### *Zielvereinbarungen*

In der Perspektive des PQ-Kernteams sind Zielvereinbarungen ein Instrument aus der Welt des Business, das an Schulen nur sehr beschränkt oder gar nicht funktioniert, „liegen Zielsetzungen doch weitgehend in der Selbstverantwortung professioneller Lehrpersonen“ (ebd.). In Zukunft sollten Zielvereinbarungen nur noch in Fällen vorgenommen werden, in denen die Schulleitung Mängel festgestellt habe. An die Stelle von Zielvereinbarungen sollten in diesen (Problem-) Fällen Massnahmen zur Qualitätssteigerung gemeinsam festgelegt werden.

Diese pointierte Stellungnahme des PQ-Kernteams wurde im Auditgespräch mit VertreterInnen der Schulleitung und des Kernteams ausführlich diskutiert. Dabei zeigte sich, dass die genannten Argumente und Forderungen relativiert werden müssen:

- Die Stellungnahme des PQ-Kernteams wird von der Schulleitung als wichtiger Diskussionsbeitrag gesehen, gibt aber nicht das Positionenspektrum der Schulleitung der KSO wieder und deckt sich auch nur teilweise mit den durch die Schulleitung gemachten Erfahrungen mit den kritisierten PQ-Elementen;
- Die kritische Einschätzung von standardisierter Unterrichtsevaluation und Zielvereinbarungen steht in einem gewissen Widerspruch zum ersten gemeinsamen Erfahrungsbericht von Schulleitung und PQ-Kernteam an das ABMH vom November 2008. Dort wird die standardisierte Unterrichtsevaluation als wichtiger Beitrag zu einer „validen Beurteilung“ gewürdigt. Zielvereinbarungen werden zwar als „anspruchsvolle Komponente“ gesehen, aber es wird positiv vermerkt, dass dieses Instrument zunehmend zur Förderung der Entwicklung von Lehrpersonen dienen würde. Der Stimmungsumschwung zwischen 2008 und 2010 lässt sich nur schwer nachvollziehen, basiert aber jedenfalls nicht auf gesicherten Fakten. Eine wichtige Rolle für die veränderte Sichtweise im PQ-Kernteam spielte eine Gesamtkonferenz im September 2010. Dort gab es zahlreiche negative Statements von Einzelpersonen zur Unterrichtsevaluation, die in der Behauptung kulminierten, diese würde Lehrkräfte krank machen. Zielvereinbarungen seien ein Blödsinn und sonderbare Pflichtübungen (vgl. Protokoll). Alle diese Beiträge konnten sich nicht auf überprüfbare Erfahrungen gründen, bestimmten aber wohl die Verfasstheit der Gesamtkonferenz und anschliessend die Stellungnahme des PQ-Kernteams.
- Schliesslich weisen die Diskussionen auf dem Evaluationsworkshop (siehe unten) darauf hin, dass die kritischen Punkte des PQ-Systems durchaus vorhanden sind, dass aber eine hohe Bereitschaft besteht, sich produktiv damit auseinanderzusetzen, da die positiven Aspekte geschätzt werden.

## **SWOT-Analyse**

Ausgehend von diesen Diskussionen wurden die Themen standardisierte Unterrichtsevaluation und Zielvereinbarungen für die SWOT-Analyse auf dem Evaluationsworkshop ausgewählt. Die Ergebnisse dieses Workshops mit ca. 20 Teilnehmenden werden im Folgenden zusammengefasst.

### ***Standardisierte Unterrichtsevaluation***

#### *Stärken*

Von den *Lehrpersonen* wird hervorgehoben, dass sie von den SchülerInnen Rückmeldung zu Aspekten erhielten, welche tatsächlich für einen guten Unterricht relevant sind. Als wichtig wird erachtet, dass die SchülerInnen so eine Stimme bekommen, die unmittelbar zur Schulleitung vordringt. Positiv sei weiter, dass mit der standardisierten Unterrichtsevaluation ein System zur Früherkennung von Krisen etabliert sei. Eine Lehrperson betont, dass es möglich sei, die eigene Wirkung auf die SchülerInnen im Lauf der Jahre nachverfolgen zu können. Positiv wird auch der jährliche Wechsel der Fragenbereiche gesehen.

Die *Schulleitung* stellt fest, dass die Aussagekraft der Unterrichtsevaluation höher als erwartet sei. Es sei eine weitere Sicht auf die Leistung der Lehrperson, wenn auch nur als Momentaufnahme. Die Breite des Spektrums an Rückmeldungen sei hoch, damit wären diese auch eine gute Basis für MAG und Zielvereinbarungen. Wichtig sei, dass Lehrpersonen die Gelegenheit hätten, vorgängig Stellungnahmen zur Unterrichtsevaluation zu verfassen. Die Organisation des Prozesses sei gut.

Das Thema „Anonymität“ wurde von Lehrpersonen und Schulleitung jeweils positiv (ermöglicht ehrliche Antworten) als auch negativ (Rückfragen nicht möglich, fördert Mobbing) gesehen.

#### *Schwächen*

Aus Sicht der *Lehrpersonen* besteht die Gefahr des Mobbings durch SchülerInnen. Nicht nur damit hängt zusammen, dass einige LehrerInnen regelrecht Angst vor der Unterrichtsevaluation hätten („die ganzen Ferien Angst, das Couvert zu öffnen“), sondern auch mit der Furcht vor verletzenden Äusserungen. Es wird bezweifelt, dass SchülerInnen des Untergymnasiums die Kompetenz hätten, den Fragebogen sachgerecht auszufüllen. Mehrfach wird bemängelt, dass aufgrund der Anonymität und der Zufälligkeit der Stichprobe Rückfragen nicht möglich sind, offen bleibe, ob und welche möglichen Konflikte Einfluss auf das Urteil der SchülerInnen hätten und was die Ursachen für gute oder schlechte Bewertungen seien. Die Stichprobe sei zu klein, um statistisch repräsentativ zu sein. Es wird beklagt, dass das Instrument sich abnutze und somit die Qualität der Rückmeldungen nachlasse.

Auch die *Schulleitung* sieht die Abnutzungserscheinungen, das nachlassende Interesse der SchülerInnen und die damit schwindende Aussagekraft der Evaluationsergebnisse. Auch die anderen von den Lehrpersonen genannten Schwächen werden von der Schulleitung gesehen.

### *Chancen*

Das Hauptaugenmerk der *Lehrpersonen* gilt hier einem Abbau der Standardisierung. So sollten unterschiedliche, möglicherweise auf Fächer bezogene Themen und unterschiedliche zeitliche Rhythmen zum Tragen kommen. Eine klassenweise Befragung führe möglicherweise zu besser verwertbaren Ergebnissen. Zu fragen sei auch, ob es nicht noch alternative Evaluierungssysteme gebe.

Auch für die *Schulleitung* steht die Abkehr von einer zu hohen Standardisierung im Mittelpunkt: Themen, Form und Zeitpunkt sollten variieren, um die Aussagekraft der Unterrichtsevaluation zu erhöhen. Auch dürfe bei dem Bemühen, die SchülerInnen sorgfältig auf die Befragung vorzubereiten, nicht nachgelassen werden. Es wird gefragt, ob die Evaluation nicht seltener durchgeführt werden solle. Auch das Argument des PQ-Kernteam wird aufgegriffen und die Abschaffung der standardisierten Unterrichtsevaluation gefordert.

### *Gefahren*

Als Gefahr wurde im Kreis der *Schulleitung* die ersatzlose Abschaffung des Instruments genannt, was ja unter Chancen von einem anderen Mitglied der Schulleitung positiv gesehen wurde. Dieser Punkt ist also umstritten.

Die *Lehrpersonen* konnten die möglichen Gefahren aus Zeitgründen nicht mehr diskutieren.

## **Zielvereinbarungen**

### *Stärken*

Aus Sicht der *Lehrpersonen* führen Zielvereinbarungen dazu, dass man sich besser auf die wichtigsten persönlichen Ziele fokussieren kann und in der Lage ist, eine persönliche Bilanz zu ziehen. Dadurch, dass man persönliche Ziele mit der Schulleitung bespricht, werden diese verbindlicher. Ziele sollten so konkret wie möglich sein.

Auch die *Schulleitungen* sehen die Möglichkeit zur Priorisierung von Aufgaben, was gerade bei sehr engagierten Lehrpersonen zu Entlastungen führen könne. Man erfahre durch diese Priorisierung auch, was die Lehrerinnen und Lehrer im eigenen Bereich als wichtig erachten. Rückmeldungen zur Zielerreichung würden sehr positiv aufgenommen, das Selbstwertgefühl gesteigert. Es sei möglich, aufgrund der Unterrichtsevaluation ganz konkrete Ziele zu formulieren.

### *Schwächen*

Insgesamt sehen die *Lehrpersonen* Schwächen bei der Zielformulierung: Schulleitungen seien eher hilflos, Lehrpersonen haben den Umgang mit Zielformulierungen nicht systematisch gelernt, wie wählt man Ziele aus, viele Zielformulierungen scheinen etwas künstlich zu sein, wie will man zwischen den vielen Zielen auswählen, die Trennung der Zielkategorien passt nicht immer. Ein weiteres Problem ist der lange Zeitraum von zwei Jahren für die Erreichung und Überprüfung der Ziele: Nach dieser Zeit habe man die Ziele schon wieder vergessen, Änderungen der Prioritäten während der zwei Jahre werde keine Rechnung getragen. Es wird beklagt, dass es zu wenige Bezüge zwischen den Zielvereinbarungen und den anderen PQ-Elementen gebe. Grundsätzlich wird auch hinterfragt, ob dieses Instrument für den schulischen Bereich überhaupt geeignet sei.

Dieser letzte Punkt wird auch von der *Schulleitung* gesehen: LehrerInnen wollten (und sollten) nicht kontrolliert werden durch Zielvereinbarungen und deren Überprüfung. Diese Aussage ist allerdings sehr umstritten! Die Probleme mit der Zielformulierung sehen die Vorgesetzten ähnlich wie die Lehrpersonen.

### *Chancen*

Teamziele formulieren! (und hier mischt sich der Chronist ein, der dies für eine sehr gute Idee hält) ist eine Idee aus den Reihen der *Lehrpersonen*. Zahl der Ziele stark begrenzen, Kategorien abschaffen könne die Formulierung der Ziele vereinfachen. Auf der einen Seite wird die Forderung nach Freiwilligkeit erhoben (erhöhe die Akzeptanz), auf der anderen Seite wird formuliert, die Zielvereinbarungen sollten verbindlicher gemacht werden, indem sie stärker mit anderen PQ-Elementen verbunden werden. Eventuell sei die Begrifflichkeit zu überdenken, die aus der Wirtschaftswelt stamme.

Dies wird auch von der *Schulleitung* vorgeschlagen. Der Vorschlag, die Zielvereinbarungen auf die sog. „Problemfälle“ zu beschränken, ist umstritten. Zielvereinbarungen sollten stärker als Förderinstrument begriffen werden.

## Externe Evaluationen

Die *IFES-Evaluation* der KSO fand vor der Einführung des neuen PQ-LEBO-Systems statt, kann also für diesen Bericht keine Informationen liefern.

Sehr eindrücklich ist die positive Bewertung von MAG und MAB durch die Lehrpersonen, wie sie in der letzten kantonalen *Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung* zum Ausdruck kommt. Fast alle (95%) Lehrpersonen der KSO sagen, die Gespräche mit Ihren Vorgesetzten würden offen und ehrlich geführt. Fast ebenso viele halten ihre abschliessende Beurteilung durch die Vorgesetzten für gerecht und nachvollziehbar. Die Durchschnittswerte für die Antworten auf diese Fragen liegen höher als im kantonalen Mittel! Etwas skeptischer wird gesehen, ob man durch die Beurteilung tatsächlich eine differenzierte Rückmeldung zur eigenen Arbeit erhält, 13% der Befragten können dieser Aussage nicht zustimmen, 36% nur teilweise.

Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung (MAZ) 2008 – KSO Angaben in %			
	stimmt (gar) nicht	teils/teils	stimmt (völlig)
Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit meinem Vorgesetzten / meiner Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	4	2	95
Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	6	7	88
Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	4	4	93
Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	13	36	52
In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	10	15	76
Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	6	5	90

## 3.5 Kantonsschule Solothurn (KSSO)

### 3.5.1 Modell

Die Grundidee für das Modell der KSSO besteht darin, das an der Schule praktizierte Qualitätssicherungskonzept Q2E mit den kantonalen Anforderungen an das PQ-System in Übereinstimmung zu bringen. Tatsächlich ist das PQ-Konzept der KSSO ein integrierter Ansatz, in welchem die beiden Elemente nicht zu trennen sind.

Das aktuelle Modell stellt eine Weiterentwicklung des ersten nach dem RRB entwickelten PQ-Konzepts dar und berücksichtigt die in einer ersten Phase gemachten Erfahrungen.

Das Modell umfasst vier Elemente, welche direkten Einfluss auf die Beurteilung der Lehrpersonen und damit den LEBO haben, während ein fünftes Element zwar auch eine Partizipation am LEBO ermöglicht, aber nicht relevant für die MAB ist. Im Überblick:

*Hospitationsgruppen:* Alle Lehrpersonen sind Mitglied in einer solchen Gruppe. Die Gruppenmitglieder besuchen sich gegenseitig im Unterricht, geben einander Rückmeldungen und diskutieren diese gemeinsam.

*Standardisiertes Schülerfeedback (SFB):* Jede Lehrperson wird jährlich von den SchülerInnen zweier Klassen in einer anonymen schriftlichen Befragung beurteilt. Das Ergebnis dieser Beurteilungen wird mit den Klassen besprochen und ist Gegenstand der Mitarbeitendengespräche (MAG) zwischen Schulleitung und Lehrperson.

*Beurteilung durch die Schulleitung:* Mitglieder der erweiterten Schulleitung besuchen jede Lehrperson mindestens ein- bis zweimal im Jahr im Unterricht und beurteilen diesen anhand eines offenen Leitfadens.

*Zielvereinbarungen:* In jedem MAG werden mit der Lehrperson neue Ziele vereinbart und die Zielerreichung für die vergangene Beurteilungsperiode überprüft.

*Ausserunterrichtliche gesamtschulische Tätigkeiten:* Hierunter werden Tätigkeiten verstanden, welche einen erheblichen Zusatzaufwand bedeuten, aber nicht finanziell oder zeitlich vergütet werden.

Die Teilnahme an den Hospitationsgruppen, das SFB, die Beurteilung der Schulbesuche sowie der Grad der Zielerreichung haben Einfluss auf das Ergebnis der MAB und somit auf die LEBO-Höhe. Ein Teil der Gesamtlebosumme (max. 15%) wird von der KSSO für die Honorierung ausserunterrichtlicher Tätigkeiten reserviert. Diese Trennung erfolgt aufgrund der Prämisse, dass ausserunterrichtliche Leistungen zwar Anerkennung verdienen, aber keine Aussage über die Qualifikation und Leistung der Lehrperson machen, wie sie in der MAB zum Ausdruck kommt.

### 3.5.2 Formale Kriterien

#### Einführungsprozess (OE) / Zeitplan

Nach einer Auftaktveranstaltung, an der alle Lehrpersonen der KSSO beteiligt waren und in verschiedenen Gruppenzusammensetzungen zentrale Aspekte des künftigen PQ-LEBO-Systems diskutiert haben, wurden im Oktober 2006 fünf Themengruppen zu den einzelnen Elementen des PQ-Systems eingesetzt. Koordiniert wurde der Entwicklungsprozess durch das PQ-Kernteam, das sich aus VertreterInnen der Themengruppen und dem Direktor der KSSO zusammensetzte. Eine besondere Herausforderung bei der Entwicklung des Konzepts war es, dass vormals unterschiedliche MAB-LEBO-Systeme der einzelnen Abteilungen in der Schule zu einem gesamtschulischen PQ-System zusammengeführt werden mussten. Die Vorschläge des Kernteams und der Themengruppen wurden auf einer Gesamtkonferenz im März 2007 diskutiert und verabschiedet.

Bereits während der ersten Beurteilungsperiode wurde Optimierungsbedarf deutlich. Das Kernteam hat in Zusammenarbeit mit der Konferenz der erweiterten Schulleitung (KESS) einen entsprechenden Vorschlag erarbeitet. Grundlage für diesen Vorschlag waren die gemeinsamen Einschätzungen in diesen beiden Gremien sowie einzelne Rückmeldungen aus den Hospitationsgruppen. Das überarbeitete Konzept wurde auf einer Gesamtkonferenz im Juni 2010 diskutiert, durch einige Anträge von Lehrerinnen und Lehrern modifiziert und schliesslich verabschiedet.

Für die Zukunft ist geplant, die Integration des PQ-Systems mit dem Q2E-Konzept auch dadurch deutlich zu machen, dass das bisherige PQ-Team aufgelöst wird und die Schulleitung bei der Überprüfung und Weiterentwicklung des Konzepts nur noch von der ständigen Projektgruppe Qualitätsmanagement unterstützt wird.

Grundsätzliche Entscheide zu Q2E und PQ werden prinzipiell auf einer Gesamtkonferenz getroffen.

#### Vergabe LEBO

Wie eingangs skizziert, gibt es zwei unterschiedliche Zugänge zum LEBO:

Max. 15% der Gesamtlebosumme werden für ausserunterrichtliche Tätigkeiten in einem sog. „LEBO-Pool“ reserviert. Lehrpersonen können einmal jährlich einen Antrag an den Direktor stellen. Er unterbreitet der Schulleitung gestützt auf verbindliche Regeln den Vorschlag für die Vergabe der Pool-Mittel.

Die übrige LEBO-Summe wird auf der Grundlage der individuellen MAB vergeben. Lehrpersonen welche mit "sehr gut" und "gut" qualifiziert sind, erhalten LEBO; bei einer genügenden oder ungenügenden Beurteilung wird kein LEBO ausbezahlt.

#### Angewendeter Beurteilungsraster

Der Beurteilungsraster sieht die fünf Stufen „Sehr gut“, Gut – Sehr gut“, „Gut“, „Genügend“ und „Ungenügend“ vor.

## **Obligatorische Elemente von PQ-LEBO**

### **Gruppen kollegialer Beratung (Hospitationsgruppen)**

Die Hospitationsgruppen bestehen aus 3 bis 5 Lehrpersonen, die sich während der Beurteilungsperiode je zweimal als Gast und Gastgeberin im Unterricht besuchen und innerhalb der folgenden Woche die Beobachtungen während des Unterrichtsbesuchs besprechen. Die Gruppenzusammensetzung ist frei wählbar, die Gruppen bleiben während zweier Jahre zusammen. Die Gespräche auf den Gruppensitzungen sind vertraulich. Die Beurteilerinnen und Beurteiler werden lediglich darüber informiert, dass die gegenseitigen Unterrichtsbesuche regelgerecht durchgeführt worden sind.

### **Standardisierte SchülerInnenfeedbacks**

Jede Lehrperson wird jährlich von den SchülerInnen zweier Klassen beurteilt, die Klassen werden vom Direktor nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Insgesamt gibt es unterschiedliche Fragebögen zu den Themen „Klassenführung“, „Unterrichtseinheit“ und „Bewerten“ sowie einen besonderen Bogen für den Instrumentalunterricht. Bei der Konstruktion der Fragebögen war es der KSSO wichtig, dass vor allem verhaltensbasierte Aspekte berücksichtigt werden, um den Lehrpersonen konkrete Verbesserungshinweise geben zu können.

Die Ergebnisse der SFB werden von der Lehrperson mit den Klassen besprochen und im Hinblick auf das MAG zusammengefasst. Die Besprechung mit der Klasse kann zu entsprechenden Vereinbarungen zwischen SchülerInnen und Lehrperson führen; diese Vereinbarungen werden nach einer bestimmten Zeitspanne gemeinsam überprüft. Die Besprechung des SFB im MAG kann ggfs. zur Vereinbarung von entsprechenden Entwicklungszielen führen.

### **Mitarbeitendengespräch, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung**

MAG werden alle zwei Jahre mit allen Lehrpersonen durchgeführt. Der Inhalt der Gespräche ist klar strukturiert, die Gespräche dienen der allgemeinen Standortbestimmung, der Diskussion von Entwicklungsmöglichkeiten, der gegenseitigen Vertrauensbildung und Wertschätzung, der Vereinbarung von Zielen sowie der MAB.

Die MAB beruht wie eingangs beschrieben auf den vier Elementen Hospitationsgruppen, SFB, Unterrichtsbesuche und Zielvereinbarungen. Für die regelgerechte Teilnahme an der Hospitationsgruppe werden 25 Punkte gewährt, ebenfalls 25 Punkte gibt es für die Durchführung der vorgesehenen SFB; Nichtteilnahme/Nichtdurchführung resultiert entsprechend in 0 Punkten. Die Erreichung der Ziele sowie die Eindrücke aus den Unterrichtsbesuchen werden mit Schulnoten (ungenügend bis sehr gut) bewertet. Entsprechend der Bewertung kann es in diesen Bereichen 0 bis 25 Punkte geben. Mit „Sehr gut“ wird eine Lehrperson beurteilt, die insgesamt mehr als 96 Punkte erreichen konnte, „Gut bis Sehr gut“ gibt es bei mehr als 91 Punkten, „Gut“ ab 86 Punkten. Alle Punktzahlen darunter sind entweder „Genügend“ oder „Ungenügend“ (weniger als 75 Punkte) und führen dazu, dass keine LEBO ausbezahlt wird.

### **Fakultative PQ-Elemente**

Zusätzlich zu den verpflichtenden Elementen hat die Lehrerschaft in der einführenden Veranstaltung beschlossen, die Beurteilung durch die Schulleitung (Unterrichtsbesuche) sowie die ausserunterrichtlichen Tätigkeiten in ihr PQ-Konzept aufzunehmen.

Die Unterrichtsbesuche durch Mitglieder der Schulleitung werden nicht angekündigt, finden aber innerhalb eines definierten Zeitrahmens statt. Die Beurteilung des Unterrichts folgt keinem engen Beurteilungsraster, sondern orientiert sich an dem Leitfaden „10 Merkmale guten Unterrichts“. Der Unterrichtsbesuch wird gemeinsam besprochen, wobei die Lehrperson die Gelegenheit zur Selbsteinschätzung erhält und die besuchte Lektion in den Zusammenhang eines Gesamtkonzepts einordnen kann. Wenn die Wahrnehmung / Beurteilung der besuchten Lektion stark divergiert, kann die Lehrperson eine von der Fachschaft bestimmte Fachperson hinzuziehen.

Ausserunterrichtliche gesamtschulische Tätigkeiten, die nicht zeitlich oder finanziell vergütet werden, sind z.B. überdurchschnittliche Prüfungsbelastungen, Teilnahme an Schulentwicklungsprojekten, Organisation von Schulanlässen oder weitere, ähnliche Leistungen. Diese Tätigkeiten können aus dem LEBO-Pool honoriert werden. Sie fliessen aber bewusst *nicht* in die MAB ein, da der Aufwand im Mittelpunkt steht, nicht aber eine besondere Leistung oder Qualität der entsprechenden Lehrperson.

### **3.5.3 Erfahrungen mit den einzelnen Instrumenten**

Im Gegensatz zu der Situation an den anderen kantonalen Schulen, konnte für die KSSO auf eine externe Evaluation (IFES) zurückgegriffen werden, welche zumindest einige wichtige Bereiche des PQ-Modells systematisch evaluiert. Trotzdem wurde auch mit Lehrpersonen und Mitgliedern der Schulleitung der KSSO ein Evaluationsworkshop durchgeführt, um Anhaltspunkte zur Einschätzung der aktuellen PQ-Elemente bekommen zu können.

#### **SWOT-Analyse**

Der Evaluationsworkshop mit ca. 15 Lehrpersonen und Leitungsmitgliedern der KSSO wurde stark von der Frage nach der Sinnhaftigkeit des Leistungsbonus im PQ-LEBO-System geprägt, besser gesagt: Von dem Anliegen vieler Workshop-TeilnehmerInnen, ihrem Unmut über den LEBO Ausdruck zu geben und dessen Funktion im System grundsätzlich zu bezweifeln. Der Versuch durch die ModeratorInnen, die Diskussion um den LEBO von der Analyse der einzelnen PQ-Elemente weitgehend abzukoppeln und das Thema LEBO als eigenen Punkt zu diskutieren, war nur begrenzt erfolgreich. Zu fast allen Teilthemen wurde darauf hingewiesen, dass der LEBO „störend“ und systemfremd sei, allerdings konnte dies nicht weiter spezifiziert werden. Im Folgenden wird allerdings nicht auf den LEBO eingegangen, dies erfolgt im Kapitel 3.6, sondern nur die Argumente zu den einzelnen PQ-Elementen zusammengefasst.

Der Schulleitung war wichtig, dass nicht nur ausgewählte PQ-Elemente diskutiert werden, sondern Argumente zu allen (relativ neuen) MAB-relevanten Elementen gesammelt werden, um darauf aufbauend zu einer weiteren Verbesserung des Systems zu gelangen.

**MAG / MAB***Stärken*

Der persönliche Kontakt zwischen Lehrpersonen und den Mitgliedern der Schulleitung wird als besonders wichtig hervorgehoben. Insgesamt dienen die MAG einem sehr gutem Resümee zu den Punkten SFB, Unterrichtsbesuche und Zielvereinbarungen, das Feedback durch die Schulleitung sei wertvoll.

*Schwächen*

Eigentlich sind MAG nur alle zwei Jahr zu selten, durch die regelmässigen Gespräche nach den Unterrichtsbesuchen sei aber dieses Manko weitgehend ausgeglichen. Als Schwachpunkt wird wahrgenommen, dass die Beurteilung ein einseitiges Bild ergeben könne, da sie nur von einer Person durchgeführt werde.

*Chancen*

Die Frage nach der Person des Beurteilers / der Beurteilerin wird in mehrerer Hinsicht formuliert: gut wäre, wenn es immer die gleiche Person wäre, wenn diese nicht zwingend nach zwei Jahre wechseln würde und wenn die Beurteilung innerhalb der Fachschaften organisiert werden könne. Die bedeutet nicht, dass Fachschaftsmitglieder unter sich die Beurteilung vornehmen, sondern ein Beurteiler / eine Beurteilerin jeweils für zwei bis drei Fachschaften zuständig sein könnte und so einen Gesamtüberblick über die Tätigkeiten innerhalb dieses Fachbereiches hätte, eine gewisse Vergleichbarkeit der Beurteilungen entstünde und allfällige Defizite im Bereich des Fachwissens des Beurteilers eliminiert werden könnten. Umstritten ist die Forderung nach einer qualitativen Beurteilung, die nicht in eindeutigen Noten münde; einige Teilnehmende schätzen die Klarheit einer Benotung und möchten zudem wissen, wo sie mit ihrer Leistung innerhalb der Lehrerschaft stehen.

*Gefahren*

Es wird befürchtet, dass eine detailliertere Differenzierung der Bewertung eher zu Unzufriedenheit führen würde.

**Zielvereinbarungen***Stärken*

Mit der Vereinbarung von Zielen und der Diskussion der Zielerreichung ist eine vertiefte Reflektion des Unterrichts verbunden. Es wird betont, dass Zielvereinbarungen zu einer zusätzlichen Sensibilisierung für bestimmte Ziele dienen und gleichzeitig zur Fokussierung der eigenen Arbeit beitragen könnten. Die Diskussion von Zielen drückt Wertschätzung und ein Interesse für die Entwicklung der Lehrpersonen aus.

*Schwächen*

Es wird bemängelt, dass häufig Überprüfbarkeit vor Dringlichkeit ginge und zu niederschwellige Ziele formuliert würden, nur um SMARTe Ziele finden zu können. Ein zweites problematisches Thema ist die Bewertung der Zielerreichung, wie seien Zielerreichungsgrade überhaupt zu differenzieren, wie geht man mit der mangelnden Vergleichbarkeit individueller Ziele um.

*Chancen*

Hier steht die Diskussion um die stärkere institutionelle Einbettung der Zielvereinbarungen im Mittelpunkt, sprich die engere Verknüpfung der Zielformulierung mit den anderen PQ-Elementen. Insgesamt sollten Zielvorgaben transparent sein und das Verfahren flexibel gehandhabt werden.

### *Gefahren*

Es wird davor gewarnt, dass Zielvereinbarungen ihre Wirkung verlören, wenn sie zum reinen Ritual würden. Problematisch wäre auch, wenn das Verhältnis zwischen Lehrpersonen und zuständigen Leitungsmitgliedern nicht so gut wäre, wie es im Augenblick ist.

### **Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung**

#### *Stärken*

Generell erhalten Schulleitungsmitglieder durch ihre Unterrichtsbesuche einen guten Einblick in den Schulalltag und das aktuelle Unterrichtsgeschehen. Lehrpersonen schätzen die qualifizierte Rückmeldung der Schulleitungen und fühlen sich durch die Besuche mit den anschliessenden Gesprächen wertgeschätzt. Lehrpersonen haben die Möglichkeit, sich persönlich zu profilieren.

#### *Schwächen*

Der hohe zeitliche Aufwand wird beklagt, der vor allem auch durch die Rechenschaftslegung entstehe. Weiter wird betont, dass Unterrichtsbesuche nur eine Momentaufnahme seien, es auch nicht klar sei, welche nachhaltigen Folgen die Besuche und die anschliessende Diskussion für die Verbesserung des Unterrichts hätten.

#### *Chancen*

Hier stehen zwei Aspekte im Mittelpunkt: Zum einen wird eine flexiblere Handhabung verlangt, es müssten nicht immer die gleiche Anzahl von Besuchen bei allen Lehrpersonen sein, das Interesse an bestimmten Lehrpersonen oder Unterrichtsformen sollte auch den Ausschlag für einen Unterrichtsbesuch geben und nicht nur die systembedingte Verpflichtung. Zum anderen wird vorgeschlagen, dass die Unterrichtsbesuche sich nicht nur allgemein dem Unterricht widmen, sondern stärker fokussiert sein sollten, bspw. eine klare Förderorientierung haben könnten, um den Lehrpersonen bessere Hinweise zur eigenen Weiterentwicklung geben zu können.

#### *Gefahren*

Als einzige Gefahr wird gesehen, dass die Besuche wegfallen bzw. die Zeit für ein qualifiziertes Feedback durch die Schulleitungen fehlen könnten.

### **SchülerInnenfeedback**

#### *Stärken*

Die Regelungen im überarbeiteten PQ-System werden sehr begrüsst: Die SFB sind nicht unmittelbar LEBO-relevant, die Befragung ist anonym, die Klassen werden ausgelost. Die SFB werden für SchülerInnen und Lehrpersonen als sehr nützlich wahrgenommen, positive Rückmeldungen seien sehr motivierend, negatives Feedback würde einen klaren Anreiz zur Verbesserung geben.

#### *Schwächen*

Der Fragebogen wird als etwas zu „brav“ bezeichnet, es könnten durchaus auch kritischere Bereiche abgefragt werden. Teilweise ist das SFB für die SchülerInnen zu einem Ritual geworden.

#### *Chancen*

Alles dreht sich um grössere Flexibilität: Eigene, ergänzende Fragen zulassen, in Abstimmung mit dem Beurteiler / der Beurteilerin weitere Fragebögen zulassen, einen Pool bewährter Fragebögen aufbauen.

#### *Gefahren*

Es wäre schlimm, wenn das SFB die einzige (Feedback-) Kommunikation zwischen SchülerInnen und Lehrpersonen wäre.

### **Hospitationsgruppen**

#### *Stärken*

Es wird hervorgehoben, dass man in den Hospitationsgruppen andere Lehrpersonen neu oder besser kennenlernen und offene Gespräche miteinander führen könne. Der Einblick in einen anderen Unterricht würde einen Perspektivenwechsel ermöglichen und sei sehr wertvoll. Die freie Wahl der Hospitationsgruppe ist positiv.

#### *Schwächen*

Schlecht ist der allfällige Stundenausfall wegen Hospitationsbesuchen. Es herrscht gelegentlich eine gewisse „Beisshemmung“, d.h. das Feedback unter KollegInnen ist nicht immer so offen und deutlich, wie es eigentlich sein sollte.

#### *Chancen*

Die Aufgaben der Hospitationsgruppen sollten klarer formuliert, die Gespräche in den Gruppen besser strukturiert werden.

## Externe Evaluationen

### Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung (MAZ)

In der Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung 2008 wurde das Gesprächsklima im MAG/MAB sehr positiv eingeschätzt, fast 90% der befragten Lehrpersonen geben an, dass das Gespräch offen und ehrlich geführt wurde, auch die Gerechtigkeit der Beurteilung durch die vorgesetzte Person wird grossmehrheitlich positiv bewertet, allerdings ist hier immerhin ein Fünftel der Lehrerinnen und Lehrer zumindest teilweise skeptisch. Etwas schlechter sind die Ergebnisse für die Nachvollziehbarkeit der Beurteilung, noch skeptischer wird gesehen, ob die MAB eine differenzierte Rückmeldung auf die Arbeit ist, nur 40% der Befragten können dem zustimmen. Dieses letzte Ergebnis korrespondiert mit den Resultaten der IFES-Evaluation (s.u.) und hat auch schon zu einer Veränderung in der Gesprächsgestaltung geführt, vor allem indem jetzt die Ergebnisse des SFB explizit Gegenstand des Gesprächs sind.

Der Zielvereinbarungsprozess, der während der MAG/MAB stattfindet, wird sehr positiv bewertet.

Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung (MAZ) 2008 – KSSO Angaben in %			
	stimmt (gar) nicht	teils/teils	stimmt (völlig)
Die Gespräche im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung mit meinem Vorgesetzten / meiner Vorgesetzten werden offen und ehrlich geführt.	4	10	87
Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten gerecht beurteilt.	5	18	77
Meine Gesamtbeurteilung wird für mich nachvollziehbar begründet.	12	19	69
Durch die Mitarbeitendenbeurteilung erhalte ich eine differenzierte Rückmeldung auf meine Arbeit.	31	29	40
In meinem Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch werden konkrete Entwicklungsziele definiert.	12	20	68
Die im Zielvereinbarungsgespräch formulierten Ziele und Vereinbarungen sind realistisch.	5	12	83

## Q2E-Evaluation durch IFES<sup>2</sup>

Zwischen August und November 2009 hat die IFES das Q2E-Konzept der KSSO evaluiert. Der Bericht wurde im März 2010 vorgelegt. In dieser Evaluation sind vor allem die Mitarbeitendengespräche näher betrachtet worden sowie jene Instrumente, die den Lehrpersonen ein Feedback auf ihre Unterrichtstätigkeit geben. Zu betonen ist, dass sich die IFES-Untersuchung auf das Vorgängermodell des heute aktuellen (und oben dargestellten) PQ-Konzepts der KSSO bezieht. Einige kritische Hinweise der IFES sind bereits im neuen Konzept berücksichtigt worden.

Insgesamt stellt die IFES der KSSO ein sehr gutes Zeugnis aus und betont, dass die Entwicklung eines geschlossenen Qualitätssystems an der KSSO sehr weit fortgeschritten sei<sup>3</sup>.

Die Rückmeldungen zum Unterricht, welche die Lehrpersonen in den Hospitationsgruppen, durch den Unterrichtsbesuch der Vorgesetzten sowie durch das SFB bekommen, sind im Bericht unter der Rubrik „Individualfeedback“ zusammengefasst. Es wird betont, dass alle Feedbackinstrumente sehr gut dokumentiert sind und die Prozesse funktionieren: „Im Konzept PQ ist die Praxis des Individualfeedbacks verankert, Methoden und Verfahrensregeln sind beschrieben, die Verbindlichkeit ist geregelt, der Zusammenhang mit MAG-LEBO hergestellt“ (Evaluationsbericht, S. 49). Dabei wird die prägende Rolle der Schulleitung hervorgehoben: „Für die Schulleitung ist das Qualitätsmanagement nach Q2E eine zentrale Führungsaufgabe. Sie schafft effiziente strukturelle Rahmenbedingungen und geht partizipativ und bedürfnisorientiert vor“ (ebd., S. 43). Es wird festgehalten, dass der Nutzen der Feedbacks an der Schule allgemein anerkannt sei (wenn auch die Erwartungen der SchülerInnen teilweise etwas hoch seien). Die Bewertung der Auswirkungen der Feedbacks wird von den SchülerInnen ambivalent gesehen und hängt stark mit der jeweiligen Lehrperson zusammen; von den Lehrpersonen werden die Auswirkungen generell positiv beurteilt. Ein objektiver Nachweis der Wirkungen sei aber zurzeit nicht möglich, da die Lehrpersonen gegenüber der Schulleitung keine Rechenschaft darüber ablegen müssten, welche konkreten Veränderungen / Verbesserungen sie aufgrund der Feedbacks eingeleitet bzw. schon umgesetzt hätten. Diese Kritik der IFES ist im aktuellen PQ-System aufgegriffen worden: Die Ergebnisse des SFB werden im MAG thematisiert und führen zu Entwicklungsmassnahmen und entsprechenden Zielvereinbarungen.

Die IFES hält fest, dass der MAG/MAB-Prozess gut geregelt sei: „Die Regelungen bezüglich der Abläufe und Inhalte, wie sie von der PG PQ getroffen und vom Kollegium akzeptiert wurden, sind klar und transparent“ (ebd. 25). Die Lehrpersonen wurden ausführlich über die MAG befragt. Es sagen zwei Drittel (65%) der befragten Lehrerinnen und Lehrer, das MAG/MAB habe eine positive Auswirkung auf ihre berufliche Entwicklung, 18% sagen, dies sei nicht der Fall. Grundsätzlich wird das Gespräch also positiv gesehen<sup>4</sup>, was sich mit den Ergebnissen der Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung deckt. Positiv gesehen wird vor allem die Wertschätzung durch die Schulleitungsmitglieder sowie die MAG als Anlass zur gemeinsamen Reflektion. Während man früher jahrelang ohne Rückmeldung unterrichtet habe, bekomme man nun kritisch-konstruktives Feedback. Kritisch wird von den Lehrpersonen gesehen, dass die MAG/MAB je nach Vorgesetztem unterschiedlich gehandhabt würden, zudem sei der direkte Förderungscharakter der Gespräche dadurch eingeschränkt, dass die verantwortlichen Schulleitungsmitglieder in der Regel im jeweiligen Fach der Lehrperson keine ausgewiesene Expertise besässen.

---

<sup>2</sup> IFES ist die Interkantonale Fachstelle für externe Schulevaluation auf der Sekundarstufe 2

<sup>3</sup> Inzwischen ist die KSSO nach Q2E zertifiziert

<sup>4</sup> Warum die IFES-Evaluatoren bei einem solch klaren Ergebnis von einer „relativ grossen Streuung“ (ebd.) sprechen, erschliesst sich nicht ohne Weiteres.

Sehr kritisch beurteilt die IFES die Verknüpfung des PQ-Systems mit dem LEBO. Allerdings setzt sie sich in keiner Weise konzeptionell mit dem LEBO auseinander, fragt nicht, was die Vor- oder Nachteile eines Leistungslohns im Bereich der Schulen sein könnten, sondern reiht lediglich Zitate von Lehrpersonen aneinander, die das bekannte Stimmungsbild, das sich gegen den LEBO richtet, wiedergeben.

In diesem Zusammenhang wird auch generell die Integration von PQ-System und Q2E kritisiert, dies vor allem, weil mit der MAB ein LEBO verbunden ist. Völlig fälschlicherweise wird hier allerdings das kantonale PQ-Konzept als blosses Instrument zur Vergabe eines Leistungsbonus gesehen, auf die Tatsache, dass Personalführung und Qualität im Mittelpunkt stehen, die Vergabe des LEBO nur ein Mittel zum Zweck ist, wird nicht eingegangen. Es entsteht nicht der Eindruck, dass die IFES-Evaluatoren das kantonale PQ-Reglement mit seinen weit reichenden Erläuterungen rezipiert haben. Nur so ist auch zu verstehen, dass die IFES einen „Zielkonflikt zwischen formativer und summativer Unterrichtsbeurteilung“ (ebd., S. 24) sieht, diesen mehrfach betont ohne allerdings zu erklären, worin denn dieser Konflikt besteht. Insgesamt scheint es so zu sein, dass die Evaluatoren nur bedingt gewillt waren, über die Grenzen von Q2E hinaus zu blicken; vor allem das Thema Personalführung, welches im PQ-System ja eine zentrale Rolle spielt, wird nicht in Betracht gezogen. Die Auditoren der SGS (Zertifizierungsstelle) haben sich zumindest dahingehend geäußert, dass in diesem Bereich „ein ausserordentlicher zeitlicher Aufwand geleistet“ werde (Schlussbericht Zertifizierung Q2E).

### 3.6 LEBO

Eine Wirkungsanalyse (im engeren Sinn) des Leistungsbonus war im Rahmen des Evaluationsprojekts nicht möglich; eine solche Analyse hätte eine aufwendige Begleitforschung erfordert.

Wichtige Hinweise zur Wahrnehmung und eingeschränkt auch zu einem wichtigen Aspekt der Wirkung ergeben sich aus der Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung (MAZ) des Kantons Solothurn aus dem Jahr 2008. Die übrigen Einschätzungen zum LEBO beruhen weitgehend auf den oben beschriebenen Workshop-Sequenzen (schriftliche Stellungnahmen – auf Kärtchen – der Teilnehmenden zu einem strukturierten Frageraster, getrennt nach Schulleitung und Lehrpersonen), sind somit also nicht repräsentativ und geben persönliche Meinungen, aber keine objektiven Befunde wieder. Trotzdem wird durch den grossen Strauss der persönlichen Meinungsäusserungen vor allem eines deutlich: Es gibt weder innerhalb der einzelnen Schulen und noch weniger im schulischen Vergleich eine einheitliche Wahrnehmung des Leistungsbonus'. Da die Wirkung des LEBO nicht völlig unabhängig von seiner Wahrnehmung zu sehen ist, dürfte er auch auf verschiedene Lehrpersonen unterschiedliche Wirkungen haben.

Die wichtigsten Befunde zum LEBO werden im Folgenden dargestellt. Da an allen Schulen auf den Workshops fast die gleiche Palette von Argumenten zu den (Nicht-) Wirkungen von LEBO genannt wurden, werden die Ergebnisse nicht nach Schulen getrennt dargestellt.

### Meinungen zum LEBO

Die Stimmung auf allen Workshops, aber auch das von den Teilnehmenden gezeichnete Stimmungsbild ihrer Schulen war zumindest für die beiden Kantonsschulen (KSO und KSSO), teilweise aber auch für die beruflichen Schulen eindeutig: Es gibt eine einheitliche, klare und vehemente Ablehnung des LEBO durch die Lehrerschaft.

Die Ergebnisse der MAZ 2008 können diese Behauptungen nicht stützen. Zwar findet an den beiden Kantonsschulen eine Mehrheit der Lehrpersonen die Ausschüttung eines LEBO mehrheitlich grundsätzlich nicht gut, aber diese Mehrheit besteht gerade mal aus knapp mehr als der Hälfte der Befragten, immerhin ein Drittel (KSO) oder ein Viertel (KSSO) der Lehrpersonen der Kantonsschulen finden den LEBO grundsätzlich gut. An den beruflichen Schulen sieht es umgekehrt aus: Nur ein Viertel bis ein Drittel der Lehrpersonen finden den LEBO *nicht* gut, die Mehrheit befürwortet einen LEBO (bei einem grösseren Anteil von Unentschiedenen).

Die Ausschüttung eines Leistungsbonus finde ich grundsätzlich gut (MAZ 2008) Angaben in %			
	stimmt (gar) nicht	teils/teils	stimmt (völlig)
KS Olten	52	16	32
KS Solothurn	58	14	28
BZGS	26	33	40
BBZ Solothurn	30	18	51
BBZ Olten	36	20	43

Eine Erklärung des Unterschiedes zwischen den beruflichen und den Kantonsschulen könnte die stärkere Verbindung der Berufsschulen zur Wirtschaft sein; viele Lehrpersonen an den Berufsschulen kennen einen Leistungslohn aus ihrem (früheren) Berufsleben oder ihren Kontakten zur Wirtschaft und akzeptieren ihn als selbstverständlich auch an der Schule.

Lehrpersonen, die den verschiedenen Antworttypen zuzuordnen sind, können aufgrund der Antworten und Diskussionen auf den Evaluationsworkshops wie folgt beschrieben werden:

*Antwort: stimmt (gar) nicht*

Typisches Zitat: „Das ist Wurstpädagogik, geeignet für Hunde, nicht für Menschen.“<sup>5</sup> Diese Lehrerinnen und Lehrer sehen ihr Selbstverständnis als Lehrperson durch die Zahlung eines Leistungsbonus beschädigt, es ist für sie völlig unverständlich, wie in einem herausfordernden und sozial engagierten Beruf wie dem des Lehrers / der Lehrerin Geld ein Motivationsfaktor sein soll. Der LEBO führt zumindest bei einigen dieser Lehrpersonen zur einer allgemeinen Unzufriedenheit und beeinträchtigt damit möglicherweise die generelle Motivation und hat negative Auswirkungen auf das Betriebsklima. Konkrete Auswirkungen auf den Arbeitsalltag werden allerdings keine benannt. Hingegen werden viele Probleme mit dem PQ-System mit LEBO assoziiert, auch wenn sie damit nicht wirklich etwas zu tun haben: Das tatsächliche Problem ist meistens die eindeutige, durch klare Qualifizierung ausgedrückte Beurteilung durch die Schulleitung und nicht der LEBO, der damit verbunden ist. Es scheint hier zumindest teilweise die Hoffnung zu bestehen, dass mit einem Wegfall des LEBO auch die Beurteilung obsolet würde. Die ablehnende Haltung gegenüber dem LEBO dominiert, wie oben schon ausgeführt, in hohem Masse die Stimmung an den beiden Kantonsschulen.

*Antwort: teils / teils*

Typische – sinngemässe – Zitate: „Im Prinzip ist ein LEBO gut, aber die Leistung von Lehrpersonen lässt sich nicht oder nur sehr schwer beurteilen“. „Ausserunterrichtliche Tätigkeiten und zusätzliche Aufgaben, die nicht mit Stunden abgegolten werden, sollten finanziell honoriert werden“. Der LEBO entfaltet bei diesen Lehrpersonen eine potenzielle Motivationswirkung: Wenn es denn ein gutes Verfahren gäbe, wie die Leistung und das Engagement bestimmt werden könnte, würden sie den LEBO befürworten (und sich entsprechend motiviert fühlen). Eine zweite Fraktion der teils/teils-Antwortenden befürwortet die Vergabe des LEBO, allerdings nur für klar erkenn- und definierbare zusätzliche ausserunterrichtliche Tätigkeiten.

*Antwort: stimmt (völlig)*

Typische – sinngemässe – Zitate: „Ich finde es gut, wenn Leistung auch finanziell anerkannt wird“. „Ich möchte wissen, wo ich stehe“. „Ich freue mich über die Belohnung meiner Leistung“. „Ich mache ein Projekt auch schon mal deswegen, weil ich an den LEBO denke“. Hier können wir eine manifeste Motivationswirkung unterstellen; zwar werden auch diese Lehrpersonen nicht im Wesentlichen wegen eines Leistungsbonus<sup>5</sup> motiviert arbeiten, aber der LEBO wird als Belohnung und als kleiner zusätzlicher Ansporn empfunden.

---

<sup>5</sup> Dieses Zitat stammt nicht von einem der Evaluationsworkshops, sondern wurde bei der MAB-LEBO-Evaluation 2005 von einer Lehrperson in der schriftlichen Befragung geäussert. Da es aber die entsprechende Stimmung sehr anschaulich beschreibt, wird es hier noch einmal wiederholt.

## Gerechtigkeit

Die Equity-Theory der Arbeitsmotivation besagt, dass die Investition in die eigene Arbeit (sprich: die Motivation) davon abhängt, inwieweit sich die entsprechende Person *im Vergleich* mit anderen Personen gerecht belohnt fühlt. Belohnung drückt sich nicht nur, aber auch, in materieller Anerkennung aus. Personen, die sich ungerecht belohnt sehen, reagieren in vielen Fällen mit Leistungszurückhaltung bis hin zur „inneren Kündigung“.

In einem System mit grundsätzlich sehr egalitären Lohnstrukturen, wie es an Schulen herrscht, ist es fast nicht möglich, Anerkennung für eine besondere Leistung materiell auszudrücken, es sei denn durch einen Leistungslohn. LehrerInnen, die sich mehr engagieren, empfinden es vermutlich als „gerecht“, wenn sie dafür eine kleine Anerkennung erhalten. Wichtig dabei ist, dass ein klarer Zusammenhang zwischen LEBO und der eigenen Leistung gesehen wird. Wie die letzte MAZ zeigt, ist dies vor allem bei Lehrpersonen an den beruflichen Schulen grossmehrheitlich (etwas zu drei Vierteln der Lehrpersonen) gegeben. Auch an den Kantonschulen stimmt nur eine Minderheit (jeweils 17%) *nicht* der Aussage zu, die Höhe ihres LEBO sei gerecht. Allerdings ist hier der Teil jener, die „teils/teil“ antworten relativ gross, was vor dem Hintergrund der grundsätzlich vorherrschenden LEBO-Skepsis erklärbar scheint.

Insgesamt sind aber die objektiven Voraussetzung (subjektiv empfundene Gerechtigkeit bei der LEBO-Vergabe) für diese Motivationswirkung des LEBO weitgehend gewährleistet.

Die Höhe meines LEBO ist gerecht (MAZ 2008)			
Angaben in %			
	stimmt (gar) nicht	teils/teils	stimmt (völlig)
KS Olten	17	25	58
KS Solothurn	17	28	56
BZGS	13	13	74
BBZ Solothurn	10	14	76
BBZ Olten	11	18	71

## Feedback-Wirkung

An allen Evaluierungsworkshops haben Teilnehmende angegeben, dass sie sich über ihren persönlichen LEBO (je nachdem ob er über- oder unterdurchschnittlich ausfällt) freuen oder ärgern. Der LEBO verpufft hier also nicht völlig wirkungslos (als quasi normaler Lohnbestandteil), sondern er wird bewusst wahrgenommen und hat damit die Funktion *eines* Feedback-Instruments (unter anderen). Allerdings gibt es auch Lehrpersonen, die angegeben, ihnen sei die Höhe ihres LEBO völlig egal.

Feedback über die eigene Arbeitsleistung ist ein Motivator, dies gilt insbesondere im Zusammenhang mit der Zielerreichung.

### **Unmittelbare Motivationswirkung**

Die unmittelbare Motivationswirkung des LEBO („ich tue etwas nur oder vor allem in Hinblick auf die kommende materielle Belohnung“) ist vorhanden, aber wahrscheinlich nicht dominant. Dies ist typisch für einem Beruf, der vor allem durch andere, intrinsische Belohnung geprägt ist: Anerkennung durch SchülerInnen, KollegInnen und Vorgesetzte, sichtbare Erziehungserfolge, Spass am guten Unterricht u.ä. Es gibt aber jene Lehrpersonen, die konkrete Projekte (auch) im Hinblick auf den LEBO durchführen, die Sonderaufgaben (auch) deswegen übernehmen, weil dies die LEBO-Summe erhöht. Untersuchungen zeigen, dass Personen, die sich durch einen Leistungsbonus nicht in ihrer Arbeit bevormundet fühlen und zudem den Eindruck haben, dass durch einen Leistungsbonus die gleichen Leistungen gewürdigt werden, die sie selbst (intrinsisch motiviert) zu erzielen versuchen, die materielle Belohnung als zusätzlichen Motivator verstehen. Bei Personen hingegen, welche sich durch einen LEBO kontrolliert, ja sogar gedemütigt fühlen, besteht die Gefahr, dass ihre intrinsische Motivation Schaden nimmt. Aufgrund der vorliegenden Informationen wissen wir allerdings nur, dass es beide Typen von Lehrpersonen an den Schulen gibt, können aber nichts darüber sagen, welchen Anteil die beiden Typen in der Lehrerschaft haben.

### **Katalytische Wirkung**

Katalytische Wirkung von Leistungslohn bedeutet, dass durch einen (kleinen) Lohnanreiz das Gewicht von Instrumenten der Personalführung verstärkt wird, wenn diese beurteilungsrelevant und damit lohnwirksam sind. Vorgängige Untersuchungen zum MAB-LEBO-System an den kantonalen Schulen haben sogar gezeigt, dass einige dieser Instrumente überhaupt erst ein- und weitergeführt worden sind, weil damit die Vergabe eines Leistungsbonus verbunden war.

Aufgrund der steigenden Akzeptanz von PQ an den Schulen tritt allerdings diese katalytische Wirkung des LEBO in den Hintergrund. Die Sinnhaftigkeit des PQ-Systems insgesamt wird an kaum einer Stelle mehr ernsthaft bestritten. Die Umsetzung der Q(ualitäts)-Aspekte der PQ-Systeme wird durch Q2E oder ähnliche Zertifizierungen begleitet und evaluiert.

Die P-Aspekte (Personalführung, -beurteilung, -entwicklung) werden hingegen kaum regelmässig von Instanzen ausserhalb der Schulen untersucht. Die Instrumente selbst scheinen dabei nicht mehr bestritten zu sein, die Umsetzung hingegen noch nicht ganz gesichert. So scheint die „ernsthafte“ Beurteilung (die sich in einer eindeutigen Qualifizierung der Lehrpersonen niederschlägt) teilweise noch ein empfindliches Pflänzchen zu sein; der LEBO lässt hier keinen „Ausweg“, etwa eine bloss beschreibende, qualitative Beurteilung oder eine Relativierung der Beurteilung. Problemen mit der Zielvereinbarung könnte – ohne LEBO – möglicherweise ausgewichen werden, indem man auf die *Beurteilung* der Zielerreichung verzichtet oder diese nicht wirklich ernst nimmt; gelöst würden diese Probleme dadurch natürlich nicht.

**Weitere Erwägungen**

Auf die Rekrutierung neuer Lehrpersonen könnte der LEBO gegenläufige Auswirkungen haben: Während die beruflichen Schulen durch den LEBO für BewerberInnen tendenziell attraktiver werden, könnte es bei den Kantonsschulen eher umgekehrt sein.

Leistungslohn-Systeme haben einen sogenannten „Sorting Effect“: Es steht zu erwarten, dass Personen, die sich gerne beurteilen lassen, eher an Solothurner Schulen bewerben, als jene, die Beurteilung und Leistungsbonus ablehnen. Es gibt allerdings keine Beweise dafür, dass jene, die sich gerne beurteilen lassen, auch die „besseren“ LehrerInnen sind, allerdings müssten diese etwas anders geführt werden als Lehrerinnen und Lehrer, die einen Leistungslohn aus grundsätzlichen Gründen ablehnen.

## 4 Zusammenfassung und Empfehlungen

Die Evaluation hat ergeben, dass die Bestimmungen des RRB 2005/2739 an den kantonalen Schulen weitestgehend umgesetzt worden sind und dass die Wirkung von PQ-LEBO auf die Entwicklung von Qualität und Personalführung an den Schulen positiv bewertet wird.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation in drei Schritten zusammengefasst und - soweit möglich und sinnvoll - mit Empfehlungen verbunden:

- zunächst wird dargestellt, inwieweit die Schulen die formalen Kriterien des RRB erfüllt haben und wie mit den gefundenen Abweichungen vom RRB umgegangen werden könnte (4.1);
- in einem zweiten Schritt werden die Bestimmungen des RRB auf ihre Zweckmässigkeit hin überprüft, indem die Erfahrungen an den Schulen mit den PQ-Instrumenten herangezogen und daraus Empfehlungen zu einer Modifikation der Bestimmungen abgeleitet werden (4.2);
- schliesslich werden in einem eigenen Kapitel die Befunde zum Leistungsbonus (LEBO) zusammengefasst und zwei Optionen zum weiteren Umgang mit dem LEBO umrissen (4.3).

## 4.1 Formale Kriterien des RRB

Die im Regierungsratsbeschluss 2005/2739 erwähnte befristete flächendeckende Einführung von PQ-LEBO-Konzepten an den 5 kantonalen Schulen ist erfolgt, die Grundsätze und Vorgaben zu den Konzepten sind weitestgehend erfüllt. Vor allem sind alle Instrumente, die im PQ-LEBO-System vorgesehen sind, an den Schulen realisiert und befinden sich zudem in einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. An allen Schulen sind zusätzliche, fakultative PQ-Elemente entwickelt und in das System integriert worden. Die Verbindung zwischen PQ-LEBO-Instrumenten und den Mitarbeitendengesprächen und der Mitarbeitendenbeurteilung ist eindeutig hergestellt ebenso wie eine klare Kopplung zwischen MAB und LEBO. Die Umsetzung sowie die erfolgte Weiterentwicklung der Instrumente und Verfahren sind sehr gut dokumentiert.

Zwei Bestimmungen des RRB, die vor allem die Entwicklungsphase der schulischen PQ-Systeme betreffen, sind nur eingeschränkt umgesetzt worden, es sind dies

- die Entwicklung der Konzepte als OE-Prozess sowie
- die angestrebte gegenseitige Unterstützung der Schulen bei der Entwicklung ihrer PQ-Konzepte (Kooperation zwischen den Schulen).

### Organisationsentwicklung

In allen Schulen wurden die Lehrpersonen bei der (Weiter-) Entwicklung der PQ-Elemente einbezogen. Diese Partizipation wurde allerdings weitgehend durch Projektgruppen und Gesamtkonferenzen gewährleistet. Letztere ist aber ein nur eingeschränkt brauchbares Instrument zur Organisationsentwicklung, da trotz der Beteiligung aller Lehrpersonen an der Konferenz eine tatsächliche Beteiligung aller an den Diskussionen nicht möglich ist. Zudem wird die Gesamtkonferenz auch als politisches Gremium begriffen, in dem die Mehrheit entscheidet. OE ist aber keine Suche nach der Mehrheitsmeinung, sondern die Suche nach dem besten Konzept unter Einbeziehung aller Beteiligten. Die Entscheidung über das beste Konzept muss die Schulleitung treffen.

*Empfehlung:*

- ⇒ *In den Ausführungsbestimmungen zum RRB sollte deutlich gemacht werden, dass für eine Weiterentwicklung der PQ-Systeme an den Schulen erwartet wird, dass Organisationsentwicklung nicht in erster Linie durch Diskussionen auf Gesamtkonferenzen erfolgen soll. Vielmehr ist es wichtig, geeignete Gefässe zu finden, in denen es möglich ist, an den individuellen Erfahrungen der Lehrpersonen anzuknüpfen und diese in geeigneter Form (nicht über Anträge auf einer Gesamtkonferenz) in den Entwicklungsprozess zu integrieren.*

### Kooperation zwischen den Schulen

Der Aufforderung nach einer „gegenseitigen Unterstützung der Schulen bei der Entwicklung ihrer PQ-Konzepte (...), insbesondere durch den systematischen Austausch von Arbeitsmaterial und Erfahrungen und gemeinsame Entwicklungsworkshops“ wurde lediglich ganz zu Beginn nachgekommen. Erfahrungen an anderen Schulen, die zur Lösung der eigenen Probleme hätten beitragen können, wurden somit nicht genutzt.

*Empfehlung:*

- ⇒ *Für die Weiterentwicklung der PQ-LEBO-Konzepte sollten vom DBK verbindliche Vereinbarungen zwischen den Schulen zur künftigen Kooperation gefordert werden. Dabei empfiehlt es sich, diesen Austausch thematisch zu fokussieren.*

In einem Punkt sind die Bestimmungen des RRB nicht an allen Schulen wortgetreu umgesetzt worden:

### **Qualifikationsraster**

Der RRB sieht vor, dass für die Schulen der bisherige Qualifikationsraster an die Notengebung in den Schulen angepasst wird. Es gelten die Qualifikationen: sehr gut; gut; genügend; ungenügend. Die Bestimmungen des RRB sind dem Sinn nach umgesetzt, es gibt überall die Qualifikationen „sehr gut“, „gut“, „genügend“, „ungenügend“. Dem Wortlaut des RRB (Anpassung an Schulnoten mit den Ziffern 4, 5 und 6) wird aber teilweise nicht entsprochen, da mit Buchstaben gearbeitet wird.

*Empfehlung:*

⇒ *Diese geringe Abweichung vom RRB ist irrelevant und sollte daher zugelassen werden.*

### **Systemkosten**

Die für MAG/MAB vorgesehenen Systemkosten von CHF 450 je beurteilter Lehrperson werden teilweise als nicht hinreichend erachtet. Nach Ansicht der Evaluatoren kann die Frage der Systemkosten nur im Zusammenhang mit dem vollständigen Aufgabenportfolio von Schulleitungen diskutiert werden, da Personalführung ein wesentlicher Bestandteil dieses Portfolios ist und sich nicht ohne weiteres entscheiden lässt, welche Aufgaben Teil der MAB-Systemkosten sind und welche zur "normalen" Personalführung gehören.

Wenn, wie im folgenden Kapitel 4.2 empfohlen, das MAG jährlich stattfindet, muss dieser zusätzliche Aufwand entsprechend berücksichtigt werden.

## 4.2 Zweckmässigkeit der RRB-Bestimmungen

Die im Rahmen des RRB vorgeschriebenen PQ-Elemente und Verfahren erweisen sich grundsätzlich als nützlich und haben eine positive Wirkung auf die Qualität an den Schulen. Auch wenn es keine Wirkungsevaluation im engeren Sinne gibt, zeigen die Stellungnahmen der Schulleitungen deutlich, dass mit der Einführung der PQ-Elemente eine klar erkennbare Weiterentwicklung an den Schulen verbunden ist und dass PQ sehr (der LEBO weniger) geschätzt wird. Diesen Eindruck bestätigen auch die SWOT-Analysen, die auf den Evaluationsworkshops durchgeführt worden sind. Unter der Kategorie "Stärken" sind zahlreiche Argumente versammelt, durch welche die positiven Auswirkungen von PQ untermauert werden. Allerdings wurden auf den Workshops auch die Schwächen der PQ-Massnahmen benannt. In keinem Fall war es aber so, dass die Schwächen so dominant waren, dass sie als grundsätzliches Gegenargument gegen die PQ-Elemente ins Feld geführt wurden. Vielmehr wurde darüber nachgedacht, wie an den Schwächen gearbeitet werden könnte, um die Stärken zum Tragen zu bringen. An einigen Schulen haben solche Diskussionen auch schon zu einer Optimierung des Systems geführt.

Es zeigte sich, dass fast alle schon durchgeführten oder noch nötigen Optimierungen *im Rahmen der Bestimmungen des bestehenden RRB* möglich sind, also von den Schulen in eigener Verantwortung umgesetzt werden können, ohne dass die Bestimmungen des RRB angepasst werden müssten.

Drei Punkte, bei denen aus Sicht der Evaluatoren ggfs. eine Anpassung sinnvoll sein könnte, werden im Folgenden genannt.

### **SchülerInnenfeedbacks (SFB)**

Viele Schulen beschreiben Abnutzungseffekte des Instruments SFB (bzw. „Standardisierte Unterrichtsevaluation“). Viele Vorschläge gehen in die Richtung, das SFB flexibler, situationsangepasster und abwechslungsreicher zu gestalten.

Dem stehen eventuell die Bestimmungen des RRB entgegen, die den Aspekt „Standardisierung“ sehr betonen. Wichtiger als eine völlige Standardisierung ist jedoch, dass die SFB auch in Zukunft so angelegt sind, dass neben den betroffenen Lehrpersonen auch die Schulleitungen die Informationen aus der SchülerInnenbefragung bekommen, aufgrund dieser Informationen Stärken und Schwächen der Lehrperson beurteilen können, diese im MAB thematisieren und ggfs. entsprechende Entwicklungsmassnahmen einleiten können. Eine Vergleichbarkeit zwischen den Lehrpersonen sollte nach wie vor möglich sein.

#### *Empfehlung:*

⇒ *Es ist zu überprüfen, ob die oben beschriebenen Gestaltungsvorschläge (flexibler und abwechslungsreicher Instrumenteneinsatz) im Rahmen des bestehenden RRB umgesetzt werden können. Ist dies nicht der Fall, so sollte der RRB entsprechend angepasst werden.*

### **Mitarbeitendengespräch, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung**

Zielvereinbarungen kranken häufig daran, dass ein Zeithorizont von zwei Jahren viel zu gross ist. Durch diesen grossen Zeithorizont

- geraten einzelne Ziele mehr oder weniger in Vergessenheit;
- ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich Rahmenbedingungen verändern und dadurch die ursprünglichen Ziele obsolet werden;
- ist es schwer, Ziele mit einer kürzeren Perspektive zu formulieren, was die Suche nach motivierenden Zielen zusätzlich erschwert.

Sehr wünschenswert wäre daher, wenn die Ziele jährlich vereinbart und überprüft werden könnten. Jährliche Mitarbeitendengespräche würden auch dazu beitragen, dass die Mitarbeitendenführung – nicht im Sinne von „Anleitung“, sondern in Bezug auf Rückmeldung, Betreuung, Entwicklung – intensiviert werden könnte. Mit jährlichen MAG müsste nicht notwendigerweise eine jährliche Beurteilung verbunden sein.

*Empfehlung:*

- ⇒ *Jährliche MAG sollten vorgeschrieben werden. Die Führungsstrukturen an den Schulen müssten so gestaltet und die Systemkosten so kalkuliert werden, dass dies von den Führungspersonen auch geleistet werden kann.*

### **Fakultative PQ-Elemente: 360°-Feedback**

Der RRB schlägt (fakultativ) vor, dass die Leistung und Zielerreichung der DirektorInnen und RektorInnen in einem sog. 360°-Feedback evaluiert werden können. Dies würde bedeuten, dass die Führungspersonen nicht nur von ihren jeweiligen Vorgesetzten beurteilt werden, sondern auch von denjenigen Lehrpersonen (bzw. RektorInnen), die sie selbst beurteilen sowie möglicherweise durch weitere (externe) Anspruchsgruppen, wie bspw. Lehrbetrieben oder Eltern.

Die Schulführung hat sich so weit etabliert, es herrscht an den Schulen insgesamt ein gutes Gesprächsklima, so dass gegenseitige Beurteilungen (im Sinne von Vorgesetztenbeurteilungen) sinnvoll und machbar erscheinen (180°-Feedback). Hierdurch erhalten die RektorInnen und DirektorInnen eine wertvolle Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten. Zudem wird das gegenseitige Vertrauen zwischen Leitung und Lehrpersonen bzw. innerhalb des Leitungsteams gestärkt. Inwieweit weitere Anspruchsgruppen in diese Beurteilung einbezogen werden, wäre an den einzelnen Schulen zu prüfen

*Empfehlung:*

- ⇒ *Das Element der Vorgesetztenbeurteilung sollte verbindlich gemacht werden. Die Ergebnisse der Vorgesetztenbeurteilung gehen in die MAB-Gespräche der RektorInnen und DirektorInnen ein und sind beurteilungsrelevant.*

### 4.3 LEBO

Während in unserem Bericht aus dem Jahr 2005 die katalytischen Effekte des LEBO im Vordergrund der Erwägungen standen, scheinen diese nicht mehr so dominant zu sein. Die PQ-Systeme an den einzelnen Schulen würden auch ohne LEBO weitergeführt, wenn auch vielleicht in weniger elaborierter Form; die Qualität einzelner PQ-Instrumente könnte allerdings noch positiv mit dem LEBO zusammenhängen.

Wichtiger ist der LEBO nun als Instrument zur Herstellung einer relativen Lohngerechtigkeit. Viel deutlicher allerdings als noch bei unserer ersten Evaluation des Systems (2005) scheint aufgrund der Daten der MAZ 2008 die Trennung der Lehrerschaft in unterschiedliche Gruppen: jene, welche den LEBO als Angriff auf ihr Selbstverständnis betrachten und jene, die ein positives Verhältnis zum Leistungsbonus haben. Die Verteilung dieser Gruppen zwischen den Schultypen ist zudem unterschiedlich, über die Schultypen hinweg halten sich Befürworter und Gegner des LEBO ungefähr die Waage.

Der LEBO wird als Feedback zur eigenen Leistung wahrgenommen und wirkt (vereinzelt) unmittelbar motivierend.

Bei der Abwägung pro/contra LEBO geht es im Kern um die Einschätzung, ob die negativen Effekte (grosser Unmut einer Mehrheit/Minderheit mit generellen Auswirkungen auf Motivation und Betriebsklima) höher zu gewichten sind als die beschriebenen positiven Wirkungen.

Aufgrund der ambivalenten Ergebnisse zum Aspekt Leistungsbonus lassen sich keine eindeutigen Empfehlungen formulieren. Klar scheint allerdings, dass der Kanton – und die Schulleitungen! – sich konsequent entscheiden müssen: Wenn die möglichen positiven Auswirkungen eines LEBO an Schulen umfassend genutzt werden sollen - Option 1 –, sollte es von allen Verantwortlichen ein deutliches Bekenntnis zum LEBO geben. Sieht man hingegen die Schwierigkeiten des LEBO im Vordergrund und beschliesst dessen Abschaffung – Option 2 –, müssen alternative Angebote für jene Lehrerinnen und Lehrer gefunden werden, die sich durch einen LEBO motiviert fühlen und zudem müssen die PQ-Systeme unter besondere Beobachtung gestellt werden.

**Option 1: LEBO wird beibehalten**

Dies würde bedeuten, dass die Schulleitungen den LEBO *bewusst und positiv* als Führungsinstrument nutzen und dies an ihren Schulen entsprechend kommunizieren. Es ist nicht akzeptabel, dass von Schulleitungen der LEBO als ein „von oben“ aufgezwungenes Führungselement dargestellt würde, das man eigentlich ablehne, aber mit dem man – da unausweichlich – irgendwie klar kommen müsse. Daher wären auch Kompromisse (z.B. Beibehaltung des LEBO, um die 2.5% Lohnanteil nicht zu verlieren) unprofessionell und untergraben die Wirkung des Instruments.

Es müsste durch DBK und Schulleitungen offensiv kommuniziert werden, dass der LEBO

- kein Misstrauen gegen LehrerInnen ausdrückt („ohne LEBO bringen sie keine Leistung“);
- diejenigen LehrerInnen belohnen soll, die sich überdurchschnittlich engagieren;
- Element eines „spürbaren“ (es darf auch weh tun) Feedbacks zur eigenen Leistung ist;
- einen positiven Anreiz (für LehrerInnen und Schulleitungen) darstellt, mit den PQ-Elementen sorgfältig umzugehen.

Transparenz und Gerechtigkeit der LEBO-Vergabe müssten weiter erhöht werden. Eine starke Kopplung des LEBO an ausserunterrichtliches Engagement würde vermutlich die Akzeptanz des Instruments erhöhen und hat positive Auswirkungen auf dieses Engagement. Eine Möglichkeit, wie ein solches Modell aussehen könnte, ist im Kapitel 3.2.2 (Antrag des BBZ Solothurn-Grenchen) beschrieben. Zu bedenken ist, dass solche Überlegungen nur in Schulen ohne Jahresarbeitszeit Sinn machen.

Option 1 sollte *nur* gewählt werden, wenn die oben beschriebenen Bedingungen (DirektorInnen und RektorInnen beziehen sich positiv auf den Leistungslohn) gewährleistet sind.

**Option 2: LEBO wird abgeschafft**

Bei einer gleichzeitigen Kürzung der Lohnsumme um 2.5% käme es an den Schulen zu „systemgefährdendem Unmut“.

Es müsste klar kommuniziert (und praktiziert) werden, dass ein Verzicht auf den LEBO nicht den Abschied von der geführten Schule bedeutet! Alle PQ-Elemente einschliesslich der abschliessenden Beurteilung der Lehrpersonen wären weiterhin umzusetzen.

Alternative Belohnungen für überdurchschnittliches Engagement müssten geschaffen werden (Pensengutschriften, Weiterbildungen während der Schulzeit, Sabbaticals, diverse Privilegien o.ä.).

Die Überprüfung und Weiterentwicklung von PQ an den Schulen müsste durch externe Evaluationen unterstützt werden, die auch das Element „P“ beachten (durch Evaluatoren mit der entsprechenden Expertise).

## 5 Hinweise an die Schulen

Abschliessend geben wir noch einige Hinweise, wie die Schulen ihre PQ-Systeme – im Rahmen der Bestimmungen des aktuellen RRB – weiterentwickeln könnten. Diese Hinweise beruhen im wesentlichen auf den Ergebnissen der PQ-LEBO-Workshops, die wir mit allen Schulen veranstaltet haben. Dabei zeigte sich, dass viele Probleme und Herausforderungen, vor denen die Schulen stehen, ähnlich sind. Teilweise zeigen die Schulen aber auch einen unterschiedlichem Stand der Entwicklung, was gut nachvollziehbar ist, da einige Schulen schon seit vielen Jahren PQ-(ähnliche)-Systeme praktizieren, während diese an anderen Schulen gerade in einer ersten Beurteilungsperiode angewendet worden sind. Daher treffen nicht alle Empfehlungen für alle Schulen in gleichem Masse zu. Betont werden soll auch, dass es sich eben um *Empfehlungen* handelt, jede Schule also selbst entscheiden kann, wie relevant diese Hinweise sind und ob bzw. wie sie im Rahmen der jeweiligen Schulkultur realisiert werden können.

### Allgemeines

Die PQ-LEBO-Systeme sind an den einzelnen Schulzentren gut bis sehr gut dokumentiert; die Dokumentation könnte in vereinzelt Fällen noch systematisiert werden, beispielsweise mittels eines selbsterklärenden, für alle Lehrpersonen zugänglichen PQ-LEBO-Handbuchs, welches neben einer übersichtlicheren Darstellung des MAB-MAG-Zyklus und der unterschiedlichen Instrumente auch alle relevanten Anleitungen, Formulare und Arbeitshilfen enthält.

Der einmalige Einbezug der Lehrpersonen zur Entwicklung der PQ-LEBO-Systeme reicht nicht aus. Es sollte dafür gesorgt werden, dass sich eine klar definierte Mitarbeitendengruppe darum kümmert/kümmern muss, das PQ-LEBO-System weiterzuentwickeln und somit unter anderem auch gegen Abnützungerscheinungen vorzusorgen. Möglichkeit dazu bietet schulintern ein regelmässiger Erfahrungsaustausch unter BeurteilerInnen oder LeiterInnen von Q-Gruppen, SchülerInnenbefragungen zur Tauglichkeit von SchülerInnenfeedbacks u.a. Schulübergreifend soll der Erfahrungsaustausch unter den PQ-LEBO-Verantwortlichen angestrebt werden.

Jede Schule sollte einen zur Schulkultur passenden Prozess entwickeln, wie neue Lehrpersonen und Lehrpersonen, welche neu eine Führungsrolle übernehmen stufengerecht ins System eingeführt bzw. geschult werden.

Der Aufwand für die Umsetzung von PQ-LEBO ist für die Vorgesetzten gross. Um den Aufwand in einem erfüllbaren Rahmen zu halten kann einerseits versucht werden, das System zu verschlanken, andererseits kann das Anpassen der Organisationsstruktur (Führungsspanne verkleinern, Führungsaufgabe der 2. Führungsebene) in Betracht gezogen werden.

### Mitarbeitendengespräch, Mitarbeitendenbeurteilung und Zielvereinbarung

Viele der evaluierten Schulen diskutieren eine Trennung von MAG und MAB. Wir erachten diese Trennung *nicht* als zweckmässig: Eine Beurteilung macht nur dann Sinn, wenn diese sehr eng mit dem Mitarbeitendengespräch gekoppelt ist, die Beurteilung muss sich logisch aus dem Gespräch ergeben und darf auf keinen Fall ein losgelöster Akt sein. Auch die Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung bestätigt dies: Der grösste Teil der Befragten gibt an, dass die Gesamtbeurteilung nachvollziehbar begründet ist und sie durch die Mitarbeitendenbeurteilung differenzierte Rückmeldung auf ihre Arbeit erhalten. Dies wäre mit einer Trennung nicht mehr möglich.

Die fachschaftsweise Betreuung garantiert, dass Lehrpersonen einer Fachschaft nach dem gleichen Massstab beurteilt werden – und so die Vergleichbarkeit hergestellt wird. Ist dies nicht möglich oder gewollt, kann ein regelmässiger Erfahrungsaustausch zwischen den Beurteilerinnen und Beurteilern oder eine Schulung der Beurteilenden der einzelnen Schulen dazu dienen, bei der Beurteilung eine „unité de doctrine“ herzustellen und dafür sorgen, dass sich die Lehrpersonen noch gerechter beurteilt fühlen (gem. Mitarbeitendenzufriedenheitsbefragung fühlt sich die Mehrheit der Befragten von Ihren Vorgesetzten bereits heute gerecht beurteilt).

Was genau in die Beurteilung einer Lehrperson einfließt, soll vor dem Start einer Beurteilungsperiode klar definiert werden – Überraschungen am Ende der Beurteilungsperiode können so reduziert bzw. eliminiert werden. Dies ist vor allem bei sehr offenen Formulierungen wichtig.

In einigen Schulzentren werden im MAG-MAB-Formular Kriterien definiert, anhand welcher Bereiche wie Arbeitsleistung und -verhalten beurteilt werden. Diese Kriterienkataloge könnten noch spezifischer auf die Schulen bzw. das Ausbildungssystem abgestimmt und in ihrer Anzahl auf ein überblickbares Mass reduziert werden. Im Idealfall werden für unterschiedliche Lehrpersonengruppen separate Kriterien definiert, und zwar ausschliesslich solche, welche den Unterschied zwischen einer durchschnittlichen und eine überdurchschnittlichen Lehrperson aufzeigen. Diese Kriterien werden idealerweise mit den betroffenen Lehrpersonen ausgearbeitet und nach einigen Jahren der beruflichen Realität angepasst. Zusammen mit den Kriterien sollten gleichzeitig auch die Erwartungen an die Lehrpersonen definiert werden. Diese wären zu Beginn der Beurteilungsperiode transparent zu machen.

Ein Teil der MAG-Bögen sieht eine Selbstbeurteilung durch die Lehrpersonen vor. Wo dies nicht explizit gefordert wird, sollte im Mitarbeitendengespräch gelten, dass zu jedem beurteilten Item zuerst die Lehrperson eine Selbsteinschätzung und anschliessend die vorgesetzte Person ihre Einschätzung abgibt. Damit sich die Lehrperson entsprechend auf das Gespräch vorbereiten kann, sollte dies in der Einladung zum Gespräch so kommuniziert werden.

Zielvereinbarungen dienen dazu, herausfordernde Aufgaben/Projekte zu delegieren und den Lehrpersonen zu überlassen, mit welchen Strategien sie diese Aufgaben/Projekte realisieren wollen. Die Zielvereinbarungen sind entsprechend als Förderinstrument zu propagieren und nicht, wie teilweise falsch verstanden wird, als Instrument, die Mitarbeitenden zu kontrollieren.

In der Hälfte der Beurteilungsperiode wären idealerweise Zwischengespräche durchzuführen, damit Zielkorrekturen vorgenommen werden können. Ist dies aus zeitlichen Gründen flächendeckend nicht möglich, so sind diese Gespräche mindestens mit den Personen zu führen, bei denen die Zielerreichung gefährdet ist und bei Lehrpersonen, die neu an einer Schule sind.

Die Überprüfung der Zielerreichung ist unabdingbar. Kommt es im Verlauf der Zielbearbeitung zu Veränderungen (in den Rahmenbedingungen etc.) und kann das Ziel nicht wie geplant umgesetzt werden so sollte dies in der Evaluation berücksichtigt werden und entsprechend in die Beurteilung einfließen.

Führen mit Zielen ist unter anderem auch ein Instrument, um eine Schule zu führen; und zwar, indem übergeordnete Ziele kaskadenförmig bis zu den Lehrpersonen hinunter gebrochen werden. Übergeordnete Ziele (Strategien, Ziele, Entwicklungsschwerpunkte) müssten somit vor den MAG kommuniziert werden, so dass sich sowohl BeurteilerIn wie auch Lehrperson vor dem Gespräch Gedanken machen können, welche Ziele in der folgenden Beurteilungsperiode verfolgt werden können.

### **Q-Gruppen**

Die Arbeit in Q-Gruppen ist für Lehrpersonen ab einem 50%-Pensum obligatorisch; Lehrpersonen mit einem kleineren Pensum sollen auch teilnehmen können, die Teilnahme soll jedoch als freiwillig deklariert werden.

Das Aufgabenfeld der Q-Gruppen kann nach der Einführung erweitert werden. Neben Schulbesuchen sind bewährte Instrumente der moderierte Erfahrungsaustausch und themenorientierte Lern- und Projektgruppen. Für alle Instrumente sind die entsprechenden Wegleitungen und Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen. In der Regel bestimmen die einzelnen Q-Gruppen ihre Themenschwerpunkte, dies darf jedoch nicht ausschliessen, dass auch die Schulleitung Aufgaben/Themenschwerpunkte einzelnen oder alle Q-Gruppen delegieren darf.

Für die Zusammensetzung der Q-Gruppen ist eine mindeste (Veränderungen bei Lehrpersonen sollen in der Gruppe beobachtbar sein!) und eine maximale Zeit zu definieren, in welcher die Gruppenzusammensetzung unverändert bleiben kann. Falls keine maximale Zeit definiert wird ist zu gewährleisten, dass die Schulleitung die Zeit bei einzelnen Gruppen begründet befristen kann.

Wo dies durch die Schulleitung gewünscht wird, soll ein fächerübergreifender Austausch gefordert bzw. unterstützt werden.

Für viele Schulleitungen stellen die Q-Gruppen eine Art "black box" dar: Zwar sind die Aufgaben der Q-Gruppen im Reglement definiert und die besprochenen Themen dokumentiert, die Schulleitungen wissen aber im Grunde nicht, was genau in diesen Gruppen läuft. Um sich ein Bild darüber zu verschaffen, was in den Q-Gruppen läuft und welches die Wirkungen dieser Q-Gruppen sind wären Diskussionen auf der Metaebene anzustreben. Diskussion auf der Metaebene heisst, dass ohne die Vertraulichkeit zu verletzen nicht über konkrete Inhalte von Diskussionen in den Q-Gruppen gesprochen würde, sondern allgemein über Diskussionsverläufe sowie die Frage, was einzelne Gruppenmitglieder mit diesen Diskussionen für sich persönlich anfangen können und wie die Gesprächsergebnisse in den Arbeitsalltag der Lehrpersonen einfließen und zu dessen Verbesserung beitragen.

### **Standardisierte SchülerInnenfeedbacks**

Die Schülerinnen und Schüler sollten umfassend und systematisch ins SFB eingeführt werden. Dies kann entweder zentral durch die Schulleitung oder eine benannte Person oder dezentral durch die Lehrperson geschehen. Wie dies organisiert wird ist unerheblich, Hauptsache, alle Klassen werden gleich eingeführt. Bei einer dezentralen Einführung bietet sich an, den Lehrpersonen entsprechende Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen (Präsentation über Sinn und Zweck SFB, Ausfüllen des Fragebogens, Ablauf inkl. Rückmeldung durch Lehrperson an Klasse).

In den Diskussionen und Workshops wurde oft diskutiert, dass die Fragebögen noch optimiert werden können. Dabei wurden von den Teilnehmenden folgende Optimierungsvorschläge definiert:

- Unvollständige Fragebögen erweitern / anpassen.
- Klar differenzieren, was im Einflussbereich der Lehrperson ist und welches schulübergreifende Themen sind. Dies ist im Fragebogen so auszuzeichnen und muss selbstverständlich separat ausgewertet werden.
- Stufengerechte bzw. auf Fach bezogene Fragen (z.B. auch Atelierarbeit u.ä.) hinzufügen / anpassen.
- Der Lehrperson Möglichkeit lassen, eigene/ergänzende Fragen zu integrieren.
- Auch offene Fragen zulassen.
- Skalierung anpassen, wo diese noch nicht adäquat ist.
- Validieren lassen der überarbeiteten Fragebögen.

Beim Optimieren der Fragebögen dürfte der Austausch unter den 5 kantonalen Schulen besonders dienlich sein.

Darüber, ob Fragebögen anonym oder mit Namensnennung ausgefüllt werden sollen, sind sich Experten uneinig: Es gibt keinen "one best way", beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Die Schule sollte die für sie bessere Variante wählen und in jedem Fall Nachteile der gewählten Variante antizipieren und entsprechende Massnahmen dagegen ergreifen.

Informatik-gestützte Fragebögen haben den Vorteil, dass sie zentral ausgewertet werden können und sich so der Aufwand für die einzelne Lehrperson reduziert.

Reine Werte aus den SFB sind mit Vorsicht zu geniessen, sie können nur im Zusammenhang interpretiert werden. Einflussfaktoren wie Klassengrösse, Erhebungszeitpunkt, Vorgeschichte der Klasse etc. sollten berücksichtigt werden. Deswegen wäre es besonders wichtig, zusammen mit der Lehrperson die Resultate der SFB zu analysieren (und u.U. die Lehrperson auch eine Einschätzung der Klasse vornehmen lassen) um bei Bedarf gemeinsam Verbesserungsmassnahmen zu definieren. Im Idealfall werden daraus Ziele abgeleitet, welche ins MAG-MAB einfließen (im Jahr des SFB können die Ziele erst vereinbart werden, die Beurteilung erfolgt am Ende der Beurteilungsperiode).

Der Rückkoppelungsprozess der Resultate aus den SFB an die Klassen wäre zu definieren, als absolut verbindlich zu erklären und den SchülerInnen zu kommunizieren. Die Rückkoppelung sollte neben den wichtigsten Resultaten auch die Einschätzung der Lehrperson zur Klasse sowie die von der Lehrperson gezogenen Schlüsse / Entwicklungsschwerpunkte enthalten. Werden abgeleitet daraus Ziele formuliert, so könnten diese der Klasse kommuniziert werden. Die Erreichung der Ziele könnte wiederum mit der Klasse besprochen werden (oder die Lehrperson könnte ein weiteres SFB einholen).