

9. Anhang

9.1	<i>Mail-Anfrage für das Experteninterview.....</i>	2
9.2	<i>Interviewleitfaden.....</i>	3
9.3	<i>Portraits der Interviewpartner.....</i>	5
9.4	<i>Transkription.....</i>	7
9.5	<i>Codierleitfaden.....</i>	14
9.6	<i>Eigenständigkeitserklärung.....</i>	16
9.7	<i>Veröffentlichungsgenehmigung resp. -absage.....</i>	16

9.1 Mail-Anfrage für das Experteninterview

Sehr geehrte Frau Osterloh

Im Rahmen meiner Schulmanagement-Ausbildung möchte ich in meiner MAS Abschlussarbeit aufzeigen, wie ich finanzielle Anreize für eine professionelle und konstruktive Personalentwicklung nutze. Die Thematik ist speziell im Kanton Zürich durch die Einführung der Einmalzulage für Lehrerinnen und Lehrer hochaktuell und äusserst brisant. Über Sinn und Unsinn dieses variablen Lohnanteils wird konträr diskutiert. In meiner Arbeit möchte ich eine ganzheitliche Sichtweise auf die heutigen gesellschaftlichen Ideale wie «Effizienz», «Exzellenz», «Leistung» oder «Innovation» darstellen. Durch den Transfer zwischen der basistheoretischen Literatur und Experteninterviews mit meiner persönlichen Führungserfahrung und meinem Praxisverständnis soll die Arbeit Aufschluss darüber geben, wo finanzielle Anreize Sinn machen und wie die Zulagen einzusetzen sind, damit die Personalentwicklung professionell und konstruktiv ist. Im Anhang sende ich Ihnen einen Auszug meiner MAS Abschlussarbeit mit detaillierteren Informationen zur Ausgangslage, dem Forschungsgegenstand und dem geplanten Vorgehen.

Gerne frage ich Sie deshalb an, ob Sie mir als Expertin für ein rund 30-minütiges Interview zur Verfügung stehen. Ich wäre sehr geehrt.

Meine weiteren Interview-Partner, die bereits zugesagt haben, sind:

Prof. Dr. Iwan Rickenbacher

Jürg Brühlmann, Leiter Pädagogik LCH

Noch offen ist die Zusage von:

Prof. Dr. Rolf Dubs

Ich plane die Interviews ab Mitte Oktober durchzuführen und komme dazu gerne bei Ihnen vorbei.

Vielen herzlichen Dank für Ihre Antwort. Ich freue mich sehr von Ihnen zu hören.

Freundliche Grüsse

Jörg Berger

Schulleiter Schule Knonau

Leiter AdL-Netzwerk Kanton Zürich

+41 (0)78 707 33 31

schulleitung@schule-knonau.ch

9.2 Interviewleitfaden

Vorgespräch

Eigenes Forschungsinteresse erläutern.

Das Gegenüber als Expertin/als Experten ansprechen.

Interesse an ihrer/seiner spezifischen Kompetenz signalisieren.

Sich als Expertin/als Experte auf dem erforschenden Gebiet präsentieren.

Dem Gegenüber einen Einblick in die fachliche Thematik geben.

Keine Überlegungen preisgeben, die das Fach- und Deutungswissen der Expertin/des Experten betrifft.

Mich davor hüten, Theorien und Vermutungen im Vorgespräch zu äussern.

Klar kommunizieren, dass es um das Wissen der Expertin/des Experten geht.

Gelegenheit zur Selbstpräsentation der Expertin/des Experten

Um den Expertenstatus angemessen zu würdigen, Gelegenheit geben, sich selbst in ihrer/seiner aktuellen Funktion vorzustellen.

Wenn ich glaube, genug zu wissen, das Gespräch auf den nächsten Punkt lenken, da mich ja primär das Fach- und Deutungswissen interessiert.

Stimulierung einer selbstläufigen Sachverhaltsdarstellung

Den eigentlich interessierenden Themenbereich mit einer offenen Frage einleiten, die der Expertin/dem Experten die Möglichkeit gibt, den Sachverhalt selbst strukturiert darzustellen.

Als sie meine Fragestellung zum ersten Mal hörten, was ging Ihnen da durch den Kopf?

Welche Erfahrungen haben Sie persönlich mit dem Thema «Finanzielle Anreize» gemacht?

Der Interviewpartnerin/den Interviewpartner ihre/seine Darstellung zu Ende bringen lassen.

Aufforderung zur beispielhaften und ergänzenden Detaillierung

Falls nötig, die Expertin/den Experten um Detaillierung bitten bzw. sie/ihn auffordern, auch auf Bereiche näher einzugehen, die sie/er bislang nur gestreift hat.

Die Expertin/den Experten bitten, ein konkretes Beispiel zu erzählen, einen typischen Fall zu schildern oder auch eine Situation, in der es zu Schwierigkeiten kam, und zu erzählen, wie diese Schwierigkeiten gelöst wurden.

Inwiefern hat sich Ihre Einstellung gegenüber finanziellen Anreizen im Laufe der Zeit verändert?

Als Sie gesagt haben, dass ... Wie meinten Sie das?

Interessant! Könne Sie mir davon mehr erzählen?

Aufforderung zur spezifischen Sachverhaltsdarstellung

Spezifisches Forschungsinteresse, welches sich noch nicht von selbst beantwortet hat, abfragen.

Fragen so formulieren, dass das Fach- und Deutungswissen der Expertin/des Experten zum Tragen kommen kann.

Die Interviewpartnerin/den Interviewpartner dazu stimulieren, etwas von ihrem/seinem Erfahrungswissen preiszugeben und ihre/seine Deutung zu präsentieren.

Leistungsmotivation

Die Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1993) zeigt auf, dass sich durch veränderte Arbeitsbedingungen Kompetenz- und Autonomieerfahrung sowie soziale Eingebundenheit fördern lassen.

Worin können finanzielle Anreize einen Beitrag zu besseren Arbeitsbedingungen leisten?

Bruno Frey und Reto Jegen (2001) schildern in ihrem Konzept des Verdrängungseffekts, dass extrinsische Anreize die intrinsische Motivation stärken, wenn diese von den Individuen als unterstützend und wertschätzend wahrgenommen werden.

Inwiefern können Sie dies nachvollziehen?

Worin sehen Sie die Gefahr, dass finanzielle Anreize als kontrollierend wahrgenommen werden?

Wie sind Ihrer Meinung nach finanzielle Anreize zu gestalten, dass Sie als unterstützend und förderlich wahrgenommen werden?

Leistungslohnsysteme

Mathias Binswanger (2012), Gunter Dueck (2006), Ernst Fehr (2010) und Reinhard Sprenger (2014) bemängeln allesamt, dass Incentives oftmals auf Einzelpersonen abzielen und somit das Kollegialprinzip oder der Teamgedanke geschnitten wird.

Wie könnte das Problem des Rattenrennens unter dem Motto «The Winner takes it all» gelöst werden?

Darling-Hammond (in Dubs 2005) empfiehlt fähigkeits- und kompetenzorientierte Systeme auf die gesamte Schule auszurichten.

Worin sehen Sie Chancen von fähigkeits- und kompetenzorientierten Systemen?

Welche Bedeutung messen Sie der Transparenz von Leistungslohnsystemen bei?

Leistungsmessung

Rolf Dubs warnt vor Urteilsverzerrungen, die sich einschleichen, je weniger systematisch das Verhalten von Lehrerinnen und Lehrern beobachtet und beurteilt wird.

Wie komplex, anspruchsvoll und aufwändig dürfen Leistungslohnsysteme sein, damit die Aufgabe lösbar ist?

Wie kann der unerwünschte Nebeneffekt «teaching to the test» vermieden werden?

Aufforderung zur Theoretisierung

Die Expertin/den Experten zu eigenen Deutungen, Erfahrungen und Einschätzungen provozieren, so dass sie/er Schlüsse zieht, Diagnosen wagt und Prognosen entwickelt – verallgemeinernd und theoretisiert.

Wir haben nun schon eine ganze Zeit über Ihre spezifischen Erfahrungen bezüglich Motivierung, Incentives, Merit pay und Leistungsmessung gesprochen. Ich würde nun gerne auf eine etwas abstraktere Ebene wechseln und Sie nach einigen eher generellen Einschätzungen fragen.

An dieser Stelle zu einer stärker diskursiven und vorsichtig provozierenden Gesprächsführung übergehen.

Werden die Forschungsergebnisse immer widersprüchlicher? Wie ist ihre Einschätzung?

Eine am 14.10.2015 vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) veröffentlichte Studie besagt, dass Mitarbeiter mehr und besser leisten, wenn finanzielle Anreize mit motivierenden Worten einhergehen. Überrascht Sie das?

Schon Ludwig XIV sagte: «Mit jedem Orden, den ich verleihe, schaffe ich mir 99 Neider und einen Undankbaren.» Würde er heute Recht behalten?

Jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Ideologie total bei der Sache sind, in ihrer Arbeit aufgehen und es nicht nötig haben angereizt zu werden, sind doch die wahren Stützen der Organisation?

Was wird geschehen, wenn nun über Jahre und Jahrzehnte eine Abhängigkeit von Anreizsystemen in Schulen aufgebaut wird? Können wir Herr unserer eigenen Motivierungstechnik werden?

Vielleicht ist der Bereich der Fantasie nicht annähernd ausgeschöpft? Was wünschen Sie sich?

9.3 Portraits der Interviewpartner

Jürg Brühlmann¹

- Seit 2011 Leiter Pädagogische Arbeitsstelle des Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz LCH und Mitglied der Geschäftsleitung LCH
- Seit 2010 Leiter Bereich Bildung und mehrerer Projekte der Stiftung Mercator
- Seit 2010 Mitherausgeber des Journals Schulentwicklung im Studienverlag Innsbruck
- 2008 – 2009 Aufbau und Leitung der Geschäftsstelle «Forum Bildung»
- 2006 MA Advanced Studies in Wissensmanagement & eLearning an der Universität Luzern
- 2001 – 2008 Leitung Einführung geleitete Schulen Kanton Thurgau
- 1998 – 2001 Leitung Teilautonome Volksschule (TaV) Kanton Zürich
- 1991 Organisationsberater BSO, Coach BSO, Supervisor BSO
- Ausbildung Berufsschullehrer im Gesundheitswesen
- 1987 Studienabschluss Pädagogik, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Sonderpädagogik: Lizentiat phil. I an der Universität Zürich
- 1975/78 Ausbildung zum Primar-, Sekundar- und Sonderklassenlehrer

Prof. Dr. Rolf Dubs²

- Seit 2000 Emeritierter ordentlicher Professor an der Universität St. Gallen
- Präsident des Beirates der Journalistenschule St. Gallen
- 1990 – 1993 Rektor der Universität St. Gallen
- 1987 – 1992 Miliz-Brigadier der Schweizer Armee
- 1986 – 1990 Prorektor der Universität St. Gallen
- Mitbegründer des Instituts für Wirtschaftspädagogik (IWP-HSG)
- 1972 – 1988 Mitglied des Grossen Rats des Kantons St. Gallen
- Seit 1969 Professor für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen
- 1969 Habilitation in Wirtschaftspädagogik
- Promotion in Bankwirtschaftslehre
- Diplom als Handelslehrer an der Universität St. Gallen
- Ehrendoktorwürde der Wirtschaftsuniversitäten Wien und Budapest sowie der Technischen Universität Dresden

¹ Quelle: Website www.gesundheitsfoerderung.ch
(http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/2-agenda/1-gf-konferenz/konferenz-2016/cv/CV_Juerg_Bruehlmann.pdf)

² Quelle: Website der University of St.Gallen (www.alexandria.unisg.ch/personen/Rolf_Dubs)

Prof. Dr. Margit Osterloh³

- Gastprofessorin an der Universität Basel
- Emeritierte ordentliche Professorin für BWL an der Universität Zürich
- 1996 Präsidentin der Gleichstellungskommission der Universität Zürich
- Professorin für Management Science an der Universität Warwick, UK
- Seit 1991 Professorin an der Universität Zürich
- 1990 Habilitation an der Universität Erlangen-Nürnberg
- 1981 Promotion an der Freien Universität Berlin
- Diplom als Wirtschaftsingenieurin an der Technischen Universität in Bern
- Forschungsdirektorin von CREMA (Center for Research in Management, Economics and the Art) Schweiz
- Ehem. Mitglied des Verwaltungsrates der Schweizer Post, des Aufsichtsrates der M+W Zander AG, Stuttgart sowie des Deutschen Wissenschaftsrates
- 2007 Ehrendoktorwürde der Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Iwan Rickenbacher⁴

- Seit 1992 Kommunikationsberater
- Seit 01.01.2000 Honorarprofessor für politische Kommunikation an der Universität Bern
- Verwaltungsrat TAMEDIA AG, Zürich
- 1988 – 1992 Generalsekretär CVP Schweiz
- 1975 – 1988 Direktor Lehrerseminar des Kantons Schwyz
- Studium der Erziehungswissenschaften mit Abschluss Dr. phil. an der Universität Freiburg
- Ausbildung zum Primar- und Sekundarlehrer
- Stiftungsratspräsident MAZ – Die Schweizer Journalistenschule Luzern

³ Quelle: Website der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich (www.oec.uzh.ch/aboutus/responsibility/women/portraits/mo.html)

⁴ Quelle: Website der Fachhochschule Nordwestschweiz (www.fhnw.ch/aps/forum-wirtschaftspsychologie/forum-wirtschaftspsychologie-2011/personenprofile/i.-rickenbacher-1)

9.4 Transkription

Interview mit Prof. Dr. Iwan Rickenbacher vom Dienstag, 20.10.2015, 13.30 Uhr

Als Sie von meiner Anfrage erstmals gehört haben, was ist Ihnen dort spontan durch den Kopf?

Zwei Dinge: Einmal eine positive Reaktion, dass ein Lohnzusatz, der gesprochen gewesen ist nicht einfach ersatzlos gestrichen worden ist, sondern grundsätzlich noch zur Verfügung steht. Und ein kritischer Gedanke, ob die Rahmenbedingungen, unter denen die Mittel an die Personen, wenn ich es richtig verstanden habe, an einzelne Lehrpersonen zugesprochen werden müssen, nach Kriterien, die jede Schule definiert, da habe ich mir überlegt, ob das funktioniert, oder ob das die positive Wirkung – funktionieren kann das schon – aber ob das die positiven Wirkungen hat, die motivierenden Wirkungen auf die Menschen, die man für eine besondere Leistung hervorheben möchte. Das waren die zwei Reaktionen. Also; nicht einfach ersatzlos gestrichen, wie an vielen anderen Orten. Und auf der anderen Seite; ist das ein Geschenk oder ist dies eine Auflage für die Schulleitung?

Welche eigenen Erfahrungen haben Sie gemacht mit finanziellen Anreizen? Sie haben es vorhin bereits kurz angesprochen, in der Tamedia kennen Sie dieses Instrument, oder gibt es noch andere?

Ja und das Reglement, und das ist vielleicht zu überlegen in einem Unternehmen mit auch über hundertjähriger Erfahrung in der Führung, in der Bindung, in der Motivation von Menschen. Es gibt ein Bonussystem, aber nicht für einzelne Menschen, sondern für Funktionsstufen wie zum Beispiel die Geschäftsleitung, oder für die Kadermitglieder oder für alle Mitarbeitenden und das nach bestimmten Regeln, dass die Menschen, die einer bestimmten Gruppe, dieser definierten Gruppe angehören im Prinzip alle die gleiche Chance haben, diesen Bonus zu erhalten. Bei allen Mitarbeitenden ist das Geschäftsergebnis des gesamten Unternehmens von einer bestimmten Prozentsumme an, die am Umsatz erzielt wurde, hat jeder Mitarbeiter die gleiche Summe zur Verfügung Ende Jahr. Das kann bis zu 4000, 5000 Franken pro Mitarbeitenden gehen. Und dies bei 3500 Mitarbeitenden. Einfach um die Zahl zu sehen.

Und dieses Geld steht ihnen frei und wird nicht durch jemand anderen weggenommen?

Nein, das steht jedem Mitarbeiter zur Verfügung, beziehungsweise haben wir ein Bonussystem für die Geschäftsleitung. Da steht das Geld im Prinzip jedem der sieben Mitglieder der Geschäftsleitung im gleichen Masse zur Verfügung. Und die Kriterien sind für alle die gleichen. Und die Erfüllung der Kriterien kann unterschiedlich sein. Dann kann es dort Abstufungen geben. Aber die Ausgangslage ist für alle gleich. Es ist kein Hervorheben eines einzelnen Menschen mit einem Geldbonus. Das zweite was man nun hier versucht; Einzelne Menschen für eine besondere Leistung hervorzuheben, das gibt es auch, aber das gibt es nicht in Form von Geld. Sondern das gibt es in Form von einem Studienaufenthalt, den man einziehen kann, in den Vereinigten Staaten oder an einem anderen Ort. Das kann in Form sein von einem bezahlten Urlaub für ein Projekt, das dieser Mensch eingibt und sagt, er würde gerne an einem Buch arbeiten oder ich würde gerne diese Frage vertiefen. Also das ist in einem immateriellen Sinn, kann man einzelne Leistungen, aber nicht mit Geld oder mit Lohnbonus. Das ist meine Erfahrung in der Privatindustrie im Haus Tamedia. Für die Gesamtheit die gleichen Kriterien, bzw. spezielle Kriterien, aber auch die für eine Gesamtheit einer Teilgruppe und nicht ein Entscheid ad persona; wir geben jetzt dir, weil du... so!

Und wenn ich nun Ihre Mitarbeitenden fragen würde, dann ist diese Art, wie Sie sie nun beschrieben haben, so, dass man stolz darauf ist und es als fair erlebt wird?

Ja, auf jeden Fall wird dies als Ausdruck von der Anerkennung, von der Mitwirkung am Geschäftserfolg betrachtet. Und man findet das auch fair, dass es nicht nach Alter abgestuft ist. Dass jener, der 20 Dienstjahre hat, nicht mehr erhält von diesem Jahresbonus als der andere, sondern dass das für jeden der vollzeitlich arbeitet gilt; und sonst entsprechend in der Teilzeitbeschäftigung gibt es dann eine Abstufung.

Und dies funktioniert bereits seit langem so oder ist dies etwas was neu entwickelt wurde?

Nein, nein. Das funktioniert bereits 25 Jahre. Und dann gibt es für bestimmte Funktionsstufen Bonussysteme als Lohnkomponente, das dann schwankend ist. Aber das ist nie für eine Person alleine, sondern das ist dann für eine Kategorie, wie zum Beispiel für die Geschäftsleitung.

Hat sich dann in diesen 25 Jahren Unternehmenskultur auch etwas verändert, das mit diesem Anreizsystem eine Bewandnis hat?

Ich glaube ein Effekt, aber das ist ein Glauben, weil das müsste man jetzt untersuchen. Es gibt auch hin und wieder Überprüfungen von der Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Unternehmen durch fremde Institutionen gemacht. Die können aber durch ganz andere Ereignisse beeinflusst sein. Wenn die Zusammenlegung ist von Betrieb und Restrukturierungen passieren und darin auch Entlassungen passieren, wenn man nur bedenkt, was in der ganzen Drucktechnologie passiert ist und wie viele Stellen da, auch durch die technologische Entwicklung einfach, freigestellt worden sind, oder die Umlagerung vom Print-Journalismus zum Online-Journalismus, wo natürlich an einen Ort Stellen entfallen sind, am anderen Ort gewachsen sind, aber es sind nicht die gleichen Menschen die man hat übernehmen können; das sind Faktoren die die Zufriedenheit oder die Unzufriedenheit natürlich stärker bewirken als irgend ein Lohnbonus. Aber was ich glaube und feststelle ist, dass die Leute den Erfolg eines Unternehmens als ihren Miterfolg bezeichnen und betrachten und einen gewissen Stolz entwickeln. Das glaube ich.

Und auch die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen bestärkt wird?

Ja. Und das Andere, Einzelne, mit einem Geldbonus hervorzuheben für eine Sonderleistung: Das schafft Fragen der Gerechtigkeit – warum jener, warum nicht ich; warum jene Leistung und nicht eine andere Leistung – und das würde in einem Betrieb mit 3500 Menschen, viele gewerkschaftlich organisiert, zu grossem Protest führen.

Ist dieses System damals in Frage gestanden? Haben Sie Kenntnis davon, wie dies entstanden ist? Wie es dazu kam? Wieso man sich so entschieden hat und nicht anders?

Das war ein langer Prozess. Man ist von geldnahen Leistungen, Sonderurlaub und ähnlichem, eigentlich eher weggekommen, wo in Investitionsleistungen in die eigene Fitness, also in Weiterbildungsmöglichkeiten, in Bildungsurlaub oder in eine Recherchenurlaub, wo jemand sich in seinem Sachgebiet, ohne täglich für eine bestimmte Zeit produzieren muss, wo er sich in ein Thema vertiefen kann und das wieder bringen kann. Und dies ist sehr willkommen.

Und weshalb glauben Sie, hat man sich entschieden, in diese Richtung zu gehen?

Auch wieder um Gerechtigkeit zu schaffen, auch um etwas zu halten, nämlich Innovationsfreude und das Bewusstsein, dass das beste Kapital die eigenen Fähigkeiten sind und dass es das beste ist dorthin zu investieren. Wir haben auch eine Form von Innovationspreis eingeführt. Das heisst; Leute können innovative Vorschläge machen, die ihrer Ansicht nach zur Verbesserung der Qualität oder den Abläufen oder was auch immer beiträgt. Diese werden

beurteilt und die Kompensation dafür ist auch in Form von solchen Weiterbildungsmöglichkeiten, aber nicht in Form von Geld.

Dies finde ich ein sehr spannender Ansatz, weil er sich an der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter orientiert und gleichzeitig abzielt auf einen Know-how-Gewinn für das ganze Unternehmen. Und wenn dies nun Gruppen betrifft, dann besteht die Gefahr, dass sich einzelne zurücklehnen und denken: die anderen machen es für mich? Welche Erfahrungen machen Sie dazu?

Nein, weil das Pflichtenheft des Einzelnen wird ja nicht tangiert. Es ist ja nicht ein Teil dieses Programms, abgesehen von diesen Kadermitarbeitern, die eine Bonuskomponente in ihrem Lohnvertrag haben. Aber dort sind es wie gesagt alle Mitglieder der Geschäftsleitung. Und mit jedem wird am Schluss des Jahres pro Kategorie der Leistungserfüllung, da werden vor dem Jahr diese Punkte festgelegt durch den Verwaltungsrat, was zur 100%igen Erreichung gegeben ist, soweit als möglich quantifiziert. Und danach wird Ende Jahr im Personalgespräch festgestellt, das ist erreicht, das ist nicht erreicht, das ist erreicht, das ist 100% erreicht, das ist 75% erreicht...

In Zahlen?

In Zahlen. Und dann wird der Einzelne – oder in Terminen. Er hat den Vertrag mit jenem Vertragspartner fertiggebracht in diesem Jahr, oder er hat ihn nicht fertiggebracht. Und das wird dann mit jedem Einzelnen – aber die Kriterien sind für alle vergleichbar – für alle. Es hat jede Gruppe von Leuten die Chance, ihren 100%igen Bonus zu haben oder sein 0%-Bonus zu haben – jeder. Und man geht nicht hin und sagt; oh, in diesem Jahr hat der Finanzchef eine besondere Leistung erbracht. Also du kriegst die 8500 Franken oder die Hälfte davon, sondern es besteht eine Gesamtsumme zur Verfügung für diese Boni. Diese hängen vom gesamten Unternehmensgewinn ab. Und das Erreichen von 100% oder nicht, das wird in jedem einzelnen Fall festgestellt, also jeder hat die Chance.

Dann verstehe ich das richtig, dass die Kriterien im Voraus transparent gemacht werden? Ist dies eine Bedingung dafür, dass es nicht am Schluss eine Art Academy gibt, die überlegt, wen könnten wir nun beglücken?

Ja das ist so. Diese Kriterien müssen von Anfang an klar sein zum Beginn des Jahres. Also mit dem Abschluss des Jahres und der Feststellung, wie weit die Zielerreichung passiert ist, werden die neuen Ziele, entweder die geschriebenen, es haben alle Ziele, die vorgeschrieben werden, oder aber es werden die neuen Ziele definiert, und dies wird gemeinsam gegenseitig unterschrieben. Und jeder weiss, worauf es ankommt.

An dieser Stelle möchte ich gerne zu Ihrer anderen Sichtweise, jener der Lehrerbildung wechseln und ihrem Wissen wie die Organisation Schule tickt. Können Sie sich etwas in dieser Art auch für die Volksschule vorstellen?

Ich glaube mit einer Gruppe von Lehrerinnen und Lehrer in einem Schulhaus gemeinsame Ziele zu definieren, die für jeden einzelnen gelten, die am Schluss auch eine faire Beurteilung zulassen, darüber ob die Ziele erreicht sind oder nicht erreicht sind, ist wahrscheinlich sehr schwierig weil, was heisst Erfolg in der Schule? Ist dies der Notendurchschnitt der Klasse? Dies kann die Lehrperson unter Umständen manipulieren. Oder wenn er es nicht manipuliert, hängt dies von der Zusammensetzung dieser Klasse ab. Heisst das; Zufriedenheitsfaktoren, die man in Schülerbefragungen durchführt, wer ist zufrieden, wer ist nicht zufrieden? Also, was heisst erfolgreiche Lehrertätigkeit?

Ist dies in der Tamedia AG mit ihren Mitarbeitenden viel einfacher zu definieren, wer...

Eben. Auf der Ebene Geschäftsleitung kann man sagen; wir müssen diese und jene Rentabilität erreichen, wir müssen das und dies erreichen. Natürlich hängt nicht alles von ihr ab, aber das kann man natürlich gut machen. Man kann für den Kommunikationschef Ziele aufschreiben, man kann für den Chef der Onlinemedien Ziele aufstellen. Das kann man relativ gut. Und für den Rest, für alle Journalisten macht man es gar nicht. Sondern dort gibt es eine Bestimmung: Sie haben den Bonus zugute, wenn das ganze Unternehmen auch mit ihrer Leistung, und dann kriegen die alle den gleichen Bonus. Und Individuelle hervorheben ist möglich im Sinn von, wenn die eine innovative Idee einbringen, in Zusammenhang mit unserem Innovationspaket. Oder wenn die Chefredaktion feststellt, dass Leute einen Journalistenpreis erhalten haben an einem Ort. Oder wenn ein Thema, das ein Mensch aufgegriffen hat in seiner Recherche nachweisbar diese und jene mediale Wirkung gehabt hat. Und dann schlägt die Chefredaktion vor, dass man diesen Menschen in ein Programm aufnimmt.

Dies hat dann aber nichts mit finanziellen Anreizen zu tun.

Nein. Dann kann dieser drei Monate nach Amerika. Oder kann zur Chefredaktion von «el paris» in Madrid, oder zu «Le Monde» nach Frankreich. Und unsere Erwartung ist, dass er mit diesen Impulsen, wenn er zurückkommt, eigentlich nur noch Qualität hebt bei uns. Erstens hat es ihm wahrscheinlich gut getan, auch für seine persönliche Entwicklung. Er ist im Markt gefragter, wenn er dies vielleicht nachweisen kann. Und zum Anderen bringt er neues Know-how, neue Erfahrungen uns ab.

Und andere lernen auch mit.

Ja. Und im Mitpekuniären gibt es diese individuelle persönliche Beurteilung, bei der die Chefredaktion ihre Vorgesetzten vornehmen, jene also, die die Übersicht haben und dem Verwaltungsratspräsident oder in gewissen Fällen dem Verwaltungsrat diese Vorschläge eingeben. Dann entscheiden wir und sagen: ja.

Und auf welcher Ebene stufen Sie Lehrerinnen und Lehrer ein?

Es ist die Frage. Kann man für eine gesamte Schule bestimmte Ziele definieren? Und sagen, die Schule erzielt ja keine Gewinne, man kann ja nicht den Gewinnmassstab nehmen. Kann man bestimmte Ziele definieren und sagen, wenn diese Ziele gemeinsam erreicht sind, kriegt jeder seinen Anteil. Wenn die Ziele nicht erreicht sind, gibt es eine Rückstellung. Dann gibt es vielleicht im nächsten Jahr eine Ausschüttung. Das muss man sich überlegen. Und das Zweite, die individuelle Förderung. Hat jemand neben seiner beruflichen Tätigkeit noch gleichzeitig ohne besondere Stundenentlastungen an einem neuen Modell für die Integration von lernschwachen Kindern mitgearbeitet? Es hat jemand in einer Schulklasse, in der nun wirklich zwei spezielle Kinder mit besonderer Begabung oder Nichtbegabung integriert, ist dieses Wagnis eingegangen, hat neue Wege gesucht zusammen mit der Sozialpädagogin, dem Sozialpädagogen ein Modell entwickelt, das man weiterhin prüfen möchte? Es hat jemand im Bereich von Lernhilfen gesucht und gefunden und etwas bereitgestellt? Also man könnte ja auch etwas wie einen Innovationspreis, eine Innovationsanerkennung, könnte man unter Umständen einführen. Und dann von einer möglichst unabhängigen Jury beurteilen lassen.

An wen denken Sie dabei, der unabhängig ist?

Es gibt viele Leute, die zu Bildung und Ausbildung eigentlich schon noch eine Beziehung haben. Man könnte eine solche Jury bilden aus einem Personalchef eines Unternehmens, aus einer Bildungsfachfrau, die in einem sozialen Bereich tätig ist, einem Schulpsychologen, einer Schulärztin. Dies ist alles möglich. Man könnte eine Jury bilden und sagen; wir wollen eigentlich nicht einzelne Menschen, wir wollen gute Ideen beflügeln. Dann könnte diese Form auch

in einer Form von Urlaub sein, in Form von einem gestatteten Kurs während der Schulzeit, den man sonst nicht während der Schulzeit machen kann. Oder man müsste dann diese Form von Ratifikation, die der Schule dann wieder zugute kommt nachträglich, oder während des Semesters an der Uni in Zürich am Freitagnachmittag eine bestimmte Lehrveranstaltung besuchen dürfen, oder in einem Forschungsprojekt der PH mitarbeiten dürfen während einer bestimmten Zeit und diese Zeit zur Verfügung erhalten. Ja, das könnte man sich alles überlegen. Also das muss ja nicht Bringston sein oder weiss ich welche Schule im Ausland. In Zürich hat's allerhand. Oder an einem Hirnforschungsprojekt an der ETH mitteilzunehmen.

Dies ergibt ja geradezu eine Passarelle zu persönlicher Entwicklung.

Ja. Und mit diesem Geld könnte man die Stellvertretung zahlen oder weiss ich wo.

In diesem Falle wäre es eher eine Jury, die rückwirkend eine Begutachtung vornimmt über besondere Leistungen?

Ja. Und was ganz wichtig wäre; wenn man jeweils die Bewerbungsphase ausschreibt, in der diese Leute ihre Projekte einbringen können, dass man von Anfang an sagt: «In den nächsten fünf Jahren suchen wir insbesondere das und das.» Man kann es thematisch eingrenzen. Oder man sagt: «Wir wollen Projekte unterstützen, welche unmittelbar dem Lernumfeld der Schülerinnen und Schülern zur Verfügung stehen.» Oder irgend etwas. Die Teilnehmenden müssen einfach wissen, wofür sie sich bemühen. Das muss von Anfang an klar sein. Auch für die Jury.

Und das sind Engagements, die Sie sich vorstellen, die über den eigentlichen Berufsauftrag hinausgehen?

Die haben alle mit dem beruflichen Auftrag zu tun. Ich meine, ich behaupte jetzt schlicht einmal, dass jede gute Lehrperson im Spektrum, in der Breite ihrer professionellen Tätigkeiten, die von Bereitstellung und Vorbereitung von Lernarrangements und Lernset bis hin zur individuellen Begleitung von Kindern und Jugendlichen in besonderen Lebenssituationen reichen, bis hin zu «neue Wege suchen» an bildungsfernere Eltern oder Angehörige zu kommen. Also das ganze Spektrum, welches eine heutige Lehrperson betreut, das vom Unterrichten, vom Lernen arrangieren bis hin zu interpersonellen Kontakten, mit den Stakeholdern geht, würde man sagen im Unternehmen. Ich würde sagen, dass jede gute Lehrperson auf irgend einem dieser Gebiete, je nach Neigung und Herkunft eine Sonderleistung erbringt. Es ist nicht alles der gleiche Durchschnitt. Irgendwo liegt Herzblut drin, sonst kann man den Beruf nicht ausüben. Und das könnte man doch hin und wieder hervorheben. Das Besondere, das irgend jemand leistet. Und zwar nicht gesucht irgendwo neben aussen, das mit der Schule und dem Unterrichten nichts zu tun hat, sondern in der beruflichen Tätigkeit. Da gibt es punktuell wahre Künstler, punktuell. Die sind nicht gesamthaft weiss ich was für Lehrpersonen. Das sind normale gute Lehrpersonen und irgendwo haben sie eine besondere Fähigkeit. Und wenn man diese noch pflegen könnte, etwas ausbauen, etwas alimentieren, etwas befeuern und dann wieder der Gesamtheit zur Verfügung stellen, das wäre interessant. Irgend so etwas könnte ich mir vorstellen. Ich habe Skepsis, ob mit einer Geldkompensationen, ob mit einer Geldgratifikation für eine definierte Leistung diese Effekte erzielt werden. Ich habe das Gefühl, dann wird auch irgendwo nach hinten gratifiziert. Das heisst eine vergangene Leistung, die vorbei ist, wird honoriert ohne Garantie, dass diese sich morgen wiederholt.

Könnte dies sogar zu einem unerwünschten Effekt führen?

Da kann jemand sagen: «Ich habe jetzt diese 2500 Franken. Mit 38 Lehrpersonen kriege ich bis zu meiner Pensionierung diese Grati nicht mehr. Ich kenne meine Schulleitung. Die sind egalitär. Die verteilen das jetzt ein bisschen, damit es keine bösen Stimmen gibt. Also lasse ich die Beine etwas hängen.» Um in der Radfahrer-Sprache

zu sagen. Das Andere aber; wenn man in Entwicklungsmöglichkeiten investieren würde, käme sozusagen in einer neuen Qualität, das ihnen zugute. Das wäre mein Traum.

Ich würde nun gerne auf eine etwas abstraktere Ebene wechseln für den Abschluss des Interviews. Vorhin haben Sie gesagt, dass Lehrerinnen und Lehrer, die mit Ideologie, mit Herzblut bei der Sache sind, aus einer Selbstverständlichkeit heraus gute Arbeit erbringen und dabei nicht einmal an den finanziellen Bonus denken. Das sind doch die wahren Stützen einer Schule. Würde man mit Belohnungen die Gefahr eingehen, an diesen Ideologien etwas kaputt zu machen?

Also wenn das Gefühl aufkommt von Ungerechtigkeit, wenn meine besondere Leistung, welche ich als Iwan Rickenbacher jetzt in einer Schule einbringe, nicht geschätzt wird. Dafür die besondere Leistung von Rolf Meier, und ich finde diese sei normal, dann entstehen unerwünschte Nebenwirkungen.

Und wenn jetzt eine Schulleitung – Sie haben vorhin davon gesprochen, eine neutrale Jury zusammensetzen – wenn es nun keine neutrale Jury ist, sondern der direkte Vorgesetzte, der Schulleiter oder allenfalls die Behörde, die Schulpflege, die doch eine direkte Führungsverantwortung wahrnehmen sollen. Wie viel Subjektivität in der Verantwortung ist hier gesund? Möglichst viel Subjektivität oder möglichst wenig?

Also ich denke, wenn man eine Jury einsetzt, ist es ein grosser Unterschied, ob diese Jury die Leistung einer Person beurteilt oder ob die Jury zehn Projekte beurteilt, die vorgegeben werden. Wenn sie zehn Projekte beurteilt in ihrer Gewichtung und sagt, wir wollen drei Preise, maximal vier ausrichten in Form von irgendwelchen Investitionsmöglichkeiten in die eigene Firma, dann ist das ein anderer Weg als zu sagen: «Der Lehrer Müller hat eine besondere Leistung erbracht» und die Frage zu stellen: «Ist das eine besondere Leistung». Sondern man sollte Projekte betrachten. Und dann glaube ich, ist es objektivierbar.

Gehen wir davon aus, dass sich diese Idee durchsetzt und zu einer Kultur wird in der Schule. Genauso wie es zur Kultur von Tamedia geworden ist. Was denken Sie, was würde man in fünf bis zehn Jahren darüber sagen, was man nun erreicht hat mit diesem System?

Also ich kann nur Vermutungen anstellen. Ich vermute, dass etwas wie eine Kultur entsteht, in dieser Gesamtheit von Schule in Richtung von; jeder von uns hat besondere Begabungen und Kapitalien, die er entwickeln und einbringen kann. Und die werden auch festgestellt. Und wenn ich die noch untermauern kann, vielleicht mit einem Studium oder mit einer Projektbeteiligung an einer Uni, oder irgendwo, dann hebe ich die Qualität dieser Schule. Ich glaube ein solches Bewusstsein könnte jetzt entstehen. Hinter meinem Gedanken ist einer, den ich bereits angesprochen habe. Ich habe gesagt, ich finde, dass alle guten Lehrer irgendwo noch einen besonderen Herzschlag haben für irgendetwas und sowieso mehr investieren, als man eigentlich müsste, langläufig. Ich bin der Meinung, man sollte in der Schule viel weniger auf die Suche gehen nach diesen hervorragenden Lehrern und die mit einem Bonus versehen, wie es ein wenig hinter diesem Gedanken, so scheint es mir, ist wie es jetzt im Kanton Zürich angedacht ist. Wir sollten auf der anderen Seite den Mut haben, wirklich Lehrpersonen, die ihre schlecht erfüllen, die mit einem Outsourcing von einer Schule wegzubegleiten. Und das geschieht fast nie. Also wenn nicht einer sexuelle Übergriffe betreibt, die Arbeitszeit himmeltraurig erfüllt, «schlamped», Termine in einer grobfahrlässigen Art und Weise nicht einhältet, «schlüft» man also auch mit mediokerer Leistung.

Und Sie denken, man könnte nun in diese Richtung etwas bewirken?

Ich bin der Meinung, wir sollten eine Auffassung haben, die davon ausgeht, dass die allermeisten Leute, die in diesem Beruf tätig sind, ihren Beruf gut ausüben. Es gibt auch Indikatoren vom PISA-Test bis weiss ich wo, die zeigen, dass dies im internationalen Vergleich an die geringe Jugendarbeitslosigkeit in der Schweiz im Vergleich zu sämtlichen Ländern in Europa schaue, wird ständig unser duales Bildungssystem hervorstreichen. Jawohl; das ist schon gut, die Berufslehre. Aber vor dieser Berufslehre ist eine fantastische Volksschule und wenn diese versagen würde, wären die jungen Leute nach drei oder nach vier Jahren Lehre nicht in der Lage diese Performance zu erbringen. Es ist nämlich nur diese Performance, welche dazu führt, dass sie in den Betrieben gefragt sind, nicht weil sie jung sind. Also da ist eine tolle Schule dahinter. Ich gehe mal davon aus, dass wir nicht mit der Lupe suchen müssen; wer ist der beste Lehrer und den anderen sagen: «Du musst dann auch der Beste werden». Sondern dass wir schauen müssen, dass wir diese nicht demotivieren, weil wir jenen belohnen, der seinen Beruf nicht richtig erfüllt, einfach weil er schlaue genug ist. Und das wäre beinahe eine Umkehr. Denn unser System ist etwas darauf ausgerichtet gewesen – und auch wenn ich die Literatur ein wenig anschau; wie kann man für gute Lehrpersonen Karrieremöglichkeiten ermöglichen? Gibt es andere Gehaltsstufen? Gibt es Möglichkeiten, differenzierte Rollen wahrzunehmen in der Schule? Oder es ist irgendwo der Versuch, Karriere-Muster zu machen und immer die Besten sozusagen zu befördern. Aber die Schule ist nicht so. Ich glaube die meisten Lehrpersonen machen einen guten Job. Und man sollte ihnen die Möglichkeit geben, im Verlauf ihrer beruflichen Karriere in Projekten zu zeigen, was sie besonderes können. Und bei diesen Projekten sollte man sie abholen und sollte man sie noch verstärken. So – das ist so meine Philosophie. Ja und den Mut haben, diese wenigen, die wirklich ihren Beruf nicht gut ausüben, die sollte man entlassen. [...]

Es lohnt sich über dieses Problem an und für sich, was sie mir geschildert haben in diesem Abstract ihrer Arbeit. Es lohnt sich wirklich über das nachzudenken, zu überlegen, wie kann man Leistungen, die der Gesamtheit einer Schule zugutekommen, und die aufgrund der Interesse, aufgrund der besonderen Begabungen und von einem besonderen Effort von einer Lehrperson; wie kann man diese feststellen? Wie kann man diese auch honorieren? Das sind Fragen. Ich habe wirklich etwas Bedenken, dass mit einem Sonderbonus in Form von Geld, dass man das; kommt hinzu, dass ja kaum einmal ein Fall eintritt, bei dem man einem allein die 8000 Franken gibt, sondern die Wahrscheinlichkeit ist, dass es in 1000-Franken-Paket bleibt und etwa acht auf 35, in anderen Worten; alle vier Jahre habe ich die Chance einen 1000er zu bekommen. Und dann, mit der Zeit wird es für die Leute gedanklich zu einem Lohnbestandteil, bei dem man nur noch reklamiert, wenn man es nicht erhält.

*Schon Ludwig XIV. sagte: «Mit jedem Orden, den ich verleihe, schaffe ich mir 99 Neider und einen Undankbaren.»
Vielleicht hat es auch heute seine Berechtigung?*

Aber es lohnt sich, dass Sie über den Gedanken nachdenken, den vertiefen und anschauen.

Das werde ich. Herr Rickenbacher, vielen herzlichen Dank, dass Sie sich für mich Zeit genommen haben.

9.5 Codierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Codierregeln
Leistungsmotivation Welche Hinweise lassen sich finden, wie sich mit finanziellen Anreizen die Arbeitsbedingungen hinsichtlich Kompetenz- und Autonomieerfahrung sowie sozialer Eingebundenheit fördern lassen?	Hinweise, die ein motiviertes Verhalten prophezeien.	«Investitionsleistungen in die eigene Fitness, also in Weiterbildungsmöglichkeiten, in Bildungsurlaub oder in einen Recherchenurlaub, wo jemand sich in seinem Sachgebiet, ohne täglich für eine bestimmte Zeit produzieren muss, wo er sich in ein Thema vertiefen kann und das wieder bringen kann. Und dies ist sehr willkommen.»	Alle Aussagen, die sich positiv auf: <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Motivation • Fähigkeiten beziehen.
	Hinweise, die ein demotiviertes Verhalten prophezeien.	«Wenn ich ihnen jetzt sage, also wenn sie das und das und das leisten, dann kriegen sie soviel, dann werden ihre Gedanken verschoben von der Tätigkeit als solche.»	Alle Aussagen, die sich negativ auf: <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Motivation • Fähigkeiten beziehen.
Leistungslohnsystem Welche Rahmenbedingungen lassen sich als förderliche Voraussetzungen für ein fähigkeits- und kompetenzorientiertes Anreizsystem identifizieren?	Beschreibungen von Leistungslohnsystemen, denen eine positive Personalentwicklung vorausgesagt wird.	«Die Kriterien sind für alle die gleichen. Und die Erfüllung der Kriterien kann unterschiedlich sein. Es ist kein Hervorheben eines einzelnen Menschen mit einem Geldbonus.»	Alle Aussagen, die sich positiv auf: <ul style="list-style-type: none"> • Schule • Systeme • Personalentwicklung beziehen.
	Beschreibungen von Leistungslohnsystemen, denen eine negative Personalentwicklung vorausgesagt wird.	«Einzelne mit einem Geldbonus hervorzuheben für eine Sonderleistung – das schafft Fragen der Gerechtigkeit.»	Alle Aussagen, die sich negativ auf: <ul style="list-style-type: none"> • Schule • Systeme • Personalentwicklung beziehen.

Leistungsmessung Welche Instrumente, die subjektive Führungsverantwortung erfordern, lassen sich für dekomplexe und systematische Strukturen eruieren?	Beispiele von Instrumenten und von Führungshandeln, die sich in der Beurteilung bewähren.	«Die Teilnehmenden müssen einfach wissen, wofür sie sich bemühen. Das muss von Anfang an klar sein, auch für die Jury.»	Alle Aussagen, die sich positiv auf: <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungsformen • Führungshandeln • Führungspersonen beziehen.
	Beispiele von Instrumenten und von Führungshandeln, die sich in der Beurteilung nicht bewähren.	«Führungsleute, die in Beziehungen denken, die haben das nie im Griff. Die schnallen, die sehen das nicht.»	Alle Aussage, die sich negativ auf: <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungsformen • Führungshandeln • Führungspersonen beziehen.

9.6 Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken (inkl. Internetquellen) entnommen sind, wurden unter Angaben der Quelle kenntlich gemacht. Diese Arbeit ist in dieser oder ähnlicher Form nicht zu einem früheren Zeitpunkt zu einer Prüfung vorgelegt worden.

Ort, Datum

Unterschrift

9.7 Veröffentlichungsgenehmigung resp. -absage

ja nein

Meine Abschlussarbeit im MAS SM darf öffentlich aufgelegt werden.

In meine Abschlussarbeit im MAS SM darf nur für Lehrzwecke öffentlich Einblick genommen werden.

Meine Abschlussarbeit im MAS SM ist öffentlich nicht zugänglich.

Ort, Datum

Unterschrift