

Lehrpersonen lehnen lohnrelevantes MAG klar ab

Die Auswertung der LVB-Mitgliederbefragung

Von Roger von Wartburg

Am 26. November 2018 lancierte der LVB eine Online-Mitgliederbefragung zur Neugestaltung des Mitarbeitendengesprächs (MAG) für Lehrerinnen und Lehrer. Die Umfrage beschränkte sich auf vier vergleichsweise offene Fragen, welche die Mitglieder dazu animierten, ihre Wünsche und Vorstellungen, Sorgen und Ängste zu formulieren. Die eindeutigste Aussage der Teilnehmenden überrascht nicht: Das lohnrelevante MAG wird weiterhin klar abgelehnt.

Statistisches

317 Mitglieder nahmen in der Vorweihnachtszeit an der Umfrage teil. Knapp 40% davon unterrichten auf der Primarstufe (Kindergarten oder Primarschule), je rund 28% auf den Sekundarstufen I und II und knapp 5% an Musik- oder Sonderschulen.

3% der Teilnehmenden sind (auch) als Schulleitungsmitglieder tätig. Interessanterweise arbeiten diese alle entweder auf der Primar- oder der Sekundarstufe II. Schulleitungsmitglieder der Sek I haben keine teilgenommen.

Was bisher geschätzt wird

Als durchaus gutes Zeichen kann gewertet werden, dass über 70% der Teilnehmenden Dinge benennen können, die sie am MAG, wie es bis dato durchgeführt wird, besonders schätzen. Das bedeutet, dass die MAGs an einem beträchtlichen Teil der Schulen als sinnstiftend erlebt werden. Pauschal negative Wortmeldungen waren nur vereinzelt auszumachen.

Am häufigsten als positive Faktoren genannt werden im diesem Kontext ...

- die Wertschätzung und/oder Anerkennung, die einem als Lehrperson zuteilwerde;
- die Möglichkeit, eigene Bedürfnisse, Wünsche, Anliegen, aber auch Sorgen deponieren zu können;
- das Erhalten eines Feedbacks hinsichtlich der eigenen Arbeit;
- die Gelegenheit eines längeren, persönlichen Austauschs mit dem oder der Vorgesetzten;
- die erlebte Offenheit sowohl hinsichtlich der Themenwahl als auch hinsichtlich der freien Meinungsäußerung;



- die Möglichkeit, die persönliche berufliche Entwicklung zu reflektieren und zu planen;
- das Erörtern unterschiedlicher Themen, wofür im geschäftigen Schulalltag schlicht die Zeit fehle.

Ebenfalls positive Erwähnung, aber deutlich weniger oft genannt als die obigen Punkte, findet die Einschätzung, wonach das MAG zwischen Schulleitungsmitglied und Lehrperson auf Augenhöhe stattfindet.

Was bisher nicht geschätzt wird

Auf der anderen Seite bringt beinahe die Hälfte der Teilnehmenden auch Dinge vor, die als besonders störend empfunden werden am bisherigen MAG. In negativer Hinsicht am meisten genannt werden:

- dass MAGs gar nicht, nur sehr selten oder ausschliesslich auf ausdrücklichen Wunsch der Lehrperson stattfänden;
- dass ständig künstlich neue, auch an den Haaren her-



beigezogene Zielvereinbarungen gesucht werden müssten, selbst wenn alles einwandfrei laufe;

- dass die Beurteilung der Unterrichtstätigkeit lediglich auf der Basis eines einzelnen Unterrichtsbesuchs (oder sogar gänzlich ohne vorgängigen Unterrichtsbesuch) erfolge – und dies teilweise von Schulleitungsmitgliedern, welche von den entsprechenden Fächern selber nichts verstünden;
- dass konstruktive Vorschläge zur Verbesserung inner-schulischer Abläufe etc. zwar zur Kenntnis genommen würden, dann aber ohne jede Auswirkungen blieben;
- dass unbestritten geleistete Überstunden selbst in grosser Zahl keine Folgen zeitigten;
- dass die MAGs standardisiert und unpersönlich gestaltet seien und darum als lästige Pflichtübung empfunden würden;
- dass oft monatelang auf das entsprechende Protokoll gewartet werden müsse.

Spannend ist, dass ein weiterer Aspekt in zwei verschiedene Richtungen zu zielen scheint: Einerseits wird beklagt, dass die Vorgesetzten oft nicht realisieren würden, was die einzelnen Lehrpersonen an verschiedenen Arbeiten ausserhalb des Unterrichts noch alles leisteten, andererseits gibt es aber auch Beschwerden, wonach es im MAG um alle erdenklichen Nebensächlichkeiten gehe – nicht aber um das Kerngeschäft Unterricht. Hier scheinen also die Befindlichkeiten je nach individueller Situation auffällig stark zu divergieren.

In einzelnen Voten trat viel Frustration angesichts offenbar festgefahrener Konflikte, aber auch als überfordert erlebter Vorgesetzter zu Tage. So wurde beispielsweise darüber geklagt, dass das Schulleitungsmitglied augenscheinlich unvorbereitet an das MAG komme, dass in MAG-Protokollen wiederholt Aussagen unterschlagen worden seien, dass im MAG getroffene Vereinbarungen gebrochen würden oder dass es dem Vorgesetzten an Kritikfähigkeit mangle.

Von Seiten Musikschule und Sekundarstufe II war überdies zu vernehmen, dass sich Praxis und Kultur der MAGs von Schule zu Schule sehr stark unterschieden, was nicht als Qualitätsmerkmal wahrgenommen wird. Und die teilnehmenden Schulleitungsmitglieder der Primarstufe führten nachvollziehbarerweise das schlichte Fehlen von Zeit und Ressourcen für die MAGs ins Feld.

Bemerkenswerte Zitate

Durch die Offenheit der gestellten Fragen kamen viele längere Antworten zustande. Eine Auswahl dieser Antworten – positive wie negative –, die aus unterschiedlichen Gründen zum Stutzen, Schmunzeln oder Nachdenken anregen, soll an dieser Stelle aufgelistet werden:

- «Unsere MAGs hatten in den letzten Jahren immer einen hohen Wertschätzungscharakter.»
- «Ich arbeite seit 18 Jahren in Baselland und habe insgesamt zwei MAGs erlebt.»
- «Ich kann ehrlich sagen, wie ich mich fühle bei der Arbeit und im Team.»
- «Beim MAG steht für mich als Schulleiter die einzelne Person mit ihren Anliegen und Bedürfnissen im Zentrum. Gleichmacherei sorgt nicht für Gerechtigkeit.»
- «Ich fühle mich gehört und verstanden, gesehen und wahrgenommen.»
- «Das Gelingen von MAGs hängt sehr stark von den Kompetenzen der Schulleitung ab und weniger von Formularen oder Vorgehensweisen. Gute Schulleiter führen gute MAGs.»
- «Das gegenseitige Vertrauen zwischen Schulleiter und Lehrperson ist in unserem Job überlebenswichtig.»
- «Wieso muss immer alles noch besser werden? Das bedeutet nämlich, dass das Gute nie gut genug ist.»
- «Ein MAG ist dann gut, wenn ich ein echtes Interesse an mir als Person und an meiner Arbeit spüre.»
- «Ich muss alles und jedes belegen können und fühle mich permanent kontrolliert. Unsere Schulleitung geht nicht davon aus, dass wir gute Arbeit leisten wollen und das auch tun.»
- «Wichtig für mich als Schulleiter ist das Anteilnehmen, das Gespräch mit dem Mitarbeitenden, das Deponieren von Lob und Anerkennung – und, wo nötig, auch das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten.»
- «Die Beurteilung des Unterrichts durch einen Schulleiter

ohne pädagogische Ausbildung oder Erfahrung ist ein Hohn.»

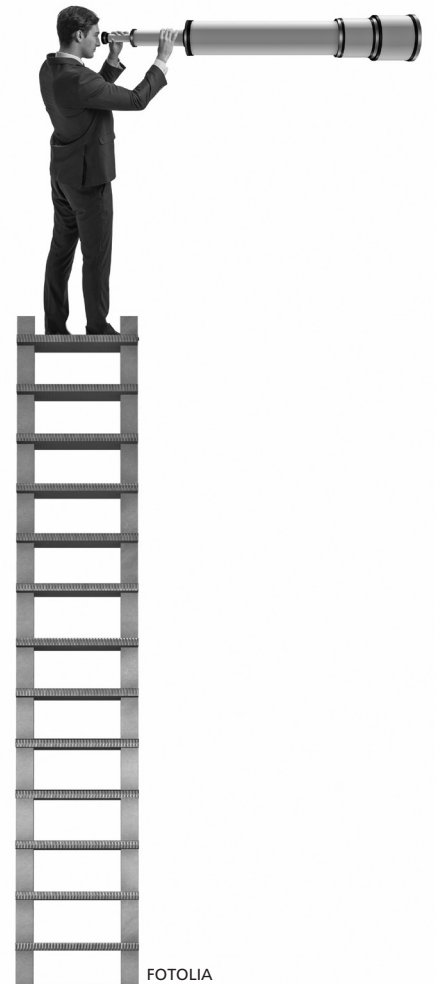
- «Das MAG ist ein vertrauliches Gespräch über meine Arbeit an unserer Schule. Ich habe hier die Möglichkeit, Schwächen und Stärken beider Gesprächspartner zu analysieren. Das wirkt sich positiv auf meine Motivation und Leistung aus.»
- «Ich werde jedes Jahr dazu verpflichtet, neue didaktische, fachliche und pädagogische Ziele schriftlich festzuhalten. Mein Berufsalltag ist aber schon mehr als genug durchgetaktet und belastet. So erzeugt man nur Überforderung und schlimmstenfalls krankmachende Symptome.»

Blick in die Zukunft

Was die Erwartungen an die Ausgestaltung des zukünftigen MAGs betrifft, so liegt es auf der Hand, dass einerseits darauf gehofft wird, dass jene Aspekte, die man bislang geschätzt hat, erhalten bleiben, während andererseits jene Komponenten, die man als ungenügend erachtet, verschwinden mögen. Folgerichtig entspricht dieser Katalog an Forderungen zu grossen Teilen der jeweiligen Umkehrung der bereits geschilderten Einschätzungen zum bisherigen MAG.

Trotzdem ist es durchaus spannend, sich auch in diesem Bereich eine Auswahl an konkreten Voten der Teilnehmenden zu Gemüte zu führen:

- «Es sollen vor allem die Mitarbeitenden über das sprechen können, was ihnen wirklich wichtig ist.»
- «Das MAG darf auf keinen Fall zur Machtausübung und Mundtotmachung von Lehrpersonen missbraucht werden.»
- «Es braucht ein jährliches Gespräch auf Augenhöhe mit klaren Vorgaben und einem klaren Raster für beide Seiten. Ausserdem müssen die Gespräche rechtzeitig angekündigt werden.»
- «Wir Lehrpersonen sollten auch ein Werkzeug zur Verfügung haben für den Fall, dass sich die Schulleitung nicht korrekt verhält.»
- «MAGs sollten von verschiedenen Personen, die sich abwechseln, durchgeführt werden. Und es braucht die Einrichtung einer kantonalen Beschwerdestelle.»
- «Häufigkeit und Inhalte der MAGs sollten für alle Lehrpersonen an einer Schule gleich oder ähnlich sein. An unserer Schule ist das bisher nicht der Fall.»
- «Ich möchte, dass die Schulleitungen genügend Ressourcen für die MAGs haben.»
- «Die Beurteilung des Kerngeschäfts Unterricht sollte auf nachvollziehbaren Kriterien beruhen und überhaupt wieder mehr Gewicht bekommen. Aktuell wird anderes quasi überbewertet.»
- «Ich will von einer Person evaluiert werden, die mein Fach unterrichtet und erhalte so ein wertvolles Feedback. Die besprochenen Inhalte werden ernstgenommen und weiterverfolgt. Das Protokoll ist innerhalb



FOTOLIA

einer Woche nach dem Gespräch bei mir. Wenn ich nicht einverstanden bin, kann ich mich an eine Rekursinstanz wenden.»

- «Es braucht Fortbildungen für Schulleitungen, wie man auch schwierige Gespräche sachlich und fair führen kann.»
- «Es muss berücksichtigt werden, dass sich der Einsatz für die Belange der Schule unterschiedlich manifestieren kann und je nach Situation auch verschieden beurteilt werden muss.»
- «Früher gab es Inspektoren und Fachexperten, die als Aussenstehende den Unterricht besuchten und in fachlicher Hinsicht begutachteten. Dies fehlt heute. Schulleiter haben zu wenig Zeit und Distanz für diese Aufgabe. Ich wünsche mir ein MAG, das mich auch fachlich weiterbringt.»
- «Entlastend wäre es, wenn nicht zwingend bei jedem MAG neue Ziele definiert werden müssten, die zu Mehrbelastungen führen.»
- «Vertrauen ist besser als Erbsenzählen.»
- «Anstatt der Übertragung immer neuer Aufgaben auf die Lehrperson sollte im MAG das Umgekehrte im Zentrum stehen: Wo kann unsere Schule zugunsten deiner Berufsausübung Ballast entfernen oder vermindern?»
- «Ich will keine Beurteilung meiner Arbeit, ohne dass diese vielschichtig und quantitativ genügend begutachtet wurde.»
- «Keine Krämer-Einstellung mit gegenseitigem Rechtfertigungsdrang!»
- «Kein bürokratisches Monster erschaffen!»
- «Purer Aktivismus von Lehrpersonen ist absolut kein Hinweis auf qualitativ guten Unterricht.»

Lohnrelevanz als Ende eines sinnvollen MAGs

Bleibt noch zu erwähnen, dass etwas geschah, was als «aussergewöhnlich» bezeichnet werden muss: Obwohl wir in der Einleitung zur Mitgliederbefragung festgehalten hatten, dass das neue MAG «gemäss Beschluss des Regierungsrats eine direkte Anbindung an die Lohnentwicklung» aufweisen werde und dieser Aspekt somit gar nicht mehr zur Debatte stehe, kamen innert kürzester Zeit fast 250 (!) Wortmeldungen zusammen, die sich der Forderung nach einer Lohnrelevanz des MAGs gegenüber kritisch bis schroffstmöglich ablehnend positionieren.

Zahlreiche Mitglieder begründeten ihre ablehnende Haltung denn auch mit kürzeren oder längeren Ausführungen. Hierzu ebenfalls eine Auswahl an Voten:

- «Ich bin der Meinung, dass ein sogenannt leistungslohn-orientiertes MAG pures Gift ist für das Klima im Kollegium. Nur die Misgunst wird gefördert.»
- «Betriebswirtschaftliche Massstäbe sind nicht auf die Schule überwälzbar. Ein realitätsfremdes Ranking schädigt den Berufsstand und die Berufsethik.»
- «Wie soll der Wert meiner Arbeit durch den Besuch einer einzelnen Lektion durch eine gestresste, fachfremde Schulleiterin festgelegt werden?»
- «Ein ideales Werkzeug für Willkür und Machtmissbrauch. Genau das, was wir an den Schulen unbedingt brauchen ...»
- «Wenn eine bestimmte Anzahl MAGs zu einer positiven Lohnentwicklung führt, müssen zwangsläufig auch Kollegen/Kolleginnen schlechter beurteilt werden, damit das Gesamtbudget wieder stimmt. Das wird Ungerechtigkeiten hervorrufen.»
- «Wenn die finanzielle Entschädigung an Zielerreichung gekoppelt wird, kann man ganz einfach Ziele setzen, die sowieso nicht erreichbar sind.»
- «Unsere Arbeit ist objektiv kaum messbar. Punkt.»
- «Dort, wo meine Arbeit wirklich geschieht – im Klassenzimmer, am Elterngespräch, in der Vor- und Nachbereitung, in Arbeitsgruppen etc. –, ist die Person, die mich beurteilen soll, gar nicht dabei.»
- «Ein lohnrelevantes MAG würde die freie Meinungsäusserung beeinträchtigen. Wer gibt seinem Vorgesetzten noch kritische Rückmeldungen, wenn er negative Auswirkungen auf seinen Lohn fürchten muss?»
- «Zu befürchten steht viel Aufwand für ganz wenig Ertrag, dafür umso mehr Unruhe, Streit und Konflikte.»
- «Mittelfristig dürften lohnrelevante MAGs doch für Sparübungen eingesetzt werden. Motto: Wir müssen sparen, der Lohn darf nicht steigen, also suchen wir «Argumente», mit denen wir dies den Mitarbeitenden gegenüber begründen können.»
- «Die Folge wird sein, dass Opportunismus und innere Abkehr an die Stelle von Partizipation und intrinsischem Engagement treten.»
- «Ich will keine Lohnverhandlungen führen. Und ich will auch keine Energie in die Zusammenstellung von Be-

weismaterial» stecken, um einen Lohnanstieg im MAG rechtfertigen zu können.»

- «Dann haben die getätigten Aussagen im MAG sowie Sympathie/Antipathie seitens der Schulleitung Einfluss auf den Lohn. Das bedeutet das Ende der offenen Gesprächskultur, die wir bis jetzt hatten. Man wird seine Anliegen filtern müssen, um möglichst positiv dazustehen.»
- «Die Vorstellung, dass der Schulleiter einmal im Jahr 10 Minuten durch mein Schulzimmer «walkt» und das dann meinen Lohn beeinflusst, ist absurd!»
- «Gerade in einem grossen Kollegium hat die Schulleitung keine Chance, die Arbeit der einzelnen Lehrpersonen kennen, geschweige denn bewerten zu können.»
- «Wenn ich dann sagen muss, was der Chef hören will, damit mein Lohn nicht sinkt, können wir das MAG auch gerade ganz sein lassen.»
- «Wir sind nun einmal kein Unternehmen, das am Ende eines Jahres eine Wertschöpfung vorweisen muss, um z.B. Aktionäre zu befriedigen! Unsere Klientel besteht aus zufällig zusammengekommenen Individuen. Da entstehen grundsätzlich völlig unterschiedliche Voraussetzungen, die nicht miteinander vergleichbar sind.»
- «Mir schwant Böses, wenn mit der Schulleitung innigst befreundete Mitarbeitende oder solche, die der Schulleitung unangenehme Aufgaben abnehmen, von derselben Schulleitung in Sachen Lohn objektiv eingestuft werden sollen.»
- «Das MAG ist eine von den Arbeitnehmern errungene Möglichkeit, ihre Anliegen und Ansichten gefahrlos kommunizieren zu können. Dass dies nun lohnwirksam werden soll, ist eine Ohrfeige für alle, welche für die Schaffung von MAGs gekämpft haben.»
- «Die Lohnwirksamkeit ist ein Kniefall vor der Liga der Steuerzahler. Es wird ein monströser Apparat entwickelt, der weder einen Qualitätsgewinn zur Folge hat noch die nötige Wertschätzung ausdrückt. Versuche in anderen Kantonen, aber auch in der Privatwirtschaft sind grandios gescheitert. Darum Hände weg!»

Einstimmiger Chor

Die Aussagen der meisten Teilnehmenden decken sich unabhängig davon, auf welcher Stufe die Betreffenden arbeiten. Ebenfalls keine grundsätzlichen Unterschiede auszumachen sind zwischen den teilnehmenden Lehrpersonen und den teilnehmenden Schulleitungsmitgliedern.

Für die Arbeit des Projektausschusses «MAG uP» («uP» steht für «unterrichtendes Personal») sind die Aussagen unserer Umfrage von grossem Wert und werden nicht ohne Einfluss auf die Ausgestaltung des zukünftigen MAGs bleiben. Selbstverständlich werden wir Sie diesbezüglich kontinuierlich auf dem Laufenden halten. Wir bedanken uns bei allen Mitgliedern, die sich an der Befragung beteiligt haben.