

## Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich

15.11.2006

### 1409.

#### Schriftliche Anfrage von Gregor Bucher betreffend Volksschule, Aufstellung der Mitarbeiterbeurteilung nach Schulkreisen

Am 23. August 2006 reichte Gemeinderat Gregor Bucher (Grüne) folgende Schriftliche Anfrage GR Nr. 2006/332 ein:

Bei den Volksschullehrpersonen wird seit vielen Jahren periodisch gemäss Vorgabe des Kantons eine Mitarbeiterbeurteilung (MAB) durchgeführt. Wie in Mitarbeiterbeurteilungen üblich erfolgt aus einer detaillierten Würdigung eine Gesamtwürdigung. Diese wird mit einem Wert zwischen I – IV bezeichnet. Die Wertung I bedeutet: „sehr gut (übertrifft die Anforderungen)“, II bedeutet „gut (entspricht den Anforderungen vollumfänglich)“, III bedeutet „genügend (entspricht den Anforderungen teilweise)“ und IV bedeutet „ungenügend (entspricht den Anforderungen *nicht*)“.

Gemäss Vorgaben des Kantons entspricht die Wertung II einer guten Lehrperson, wie wir sie uns für unsere Kinder und Grosskinder wünschen. Sie besagt nämlich, dass eine Lehrperson mit dieser Wertung am richtigen Ort, im richtigen Beruf arbeitet und ihre Arbeit tiptop macht. Wertung I verweist auf ausserordentliche Leistungen und Fähigkeiten von Mitarbeitenden, welche i. d. R. auch über erhebliches Potenzial verfügen. Im Lehrberuf heisst dies oft, man muss den Lehrberuf verlassen, da er bekannter Weise innerhalb seiner Tätigkeiten v. a. Entwicklungen in die Tiefe der eigentlichen Arbeit ermöglicht, weniger dazu Ergänzende, wenn auch hier Entwicklungen eingesetzt haben (siehe Nachdiplomstudien-Angebote der phzh). Unterforderung kann zu Burnout führen.

Die Schulpflege unter der Führung des Präsidiums ist bis jetzt für die Mitarbeiterbeurteilung verantwortlich, ab Schuljahr 2006/2007 soll die Schulleitung als Personalverantwortliche im Beurteilungsprozess richtigerweise mitwirken. Die Schulpflege beschliesst die aufgrund eines aufwändigen Verfahrens erarbeitete Leistungsbeurteilung der Lehrerinnen und Lehrer. Im Schuljahr 2003/2004 ergaben die durchgeführten Mitarbeiterbeurteilungen unter den Lehrpersonen der Stadt Zürich bezüglich der Wertung I (übertrifft die Anforderungen) nach Schulkreisen aufgeteilt folgende Prozentanteile aller getätigten Bewertungen:

Schulkreis	%-Anteil Wertung I (sehr gut. Übertrifft die Anforderungen)
Glattal	89
Letzi	91
Limmattal	79
Schwamendingen	88
Uto	60
Waidberg	46
Zürichberg	66

Dieses Ergebnis stimmt nachdenklich. Entweder haben wir in der Stadt Zürich maximal überqualifizierte Mitarbeitende in der Volksschule mit massiver Burnout-Gefahr oder die Mitarbeiterbeurteilungen werden nicht seriös gewertet. Immerhin ist der Schulpräsident des Schulkreises Letzi mit seinem Spitzenwert von 91% in der Wertung I mit anderen Schulkreisen in guter Gesellschaft. Etwas stutzig macht dabei, dass er gleichzeitig als Bildungsrat des Kantons Zürich massgeblich für die Bildung im Kanton Verantwortung mitträgt und ein derartiges Ergebnis zulässt.

In diesem Zusammenhang bitte ich den Stadtrat um eine Aufstellung der MAB-Ergebnisse nach Schulkreisen unterschieden für die Schuljahre 2001/2002; 2002/2003; 2003/2004; 2004/2005; 2005/2006. Die Auflistung soll alle Wertungen (I – IV) aufführen und absolut (Anzahl beurteilte Lehrpersonen) wie in Prozentzahlen die Verhältnisse ausweisen.

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:

## **Ausgangslage**

Die Volksschule verfügt über verschiedene Instrumente der Qualitätssicherung. Die Überprüfung der Qualität geschieht auf den drei verschiedenen Ebenen. 1. Klassenführung/Unterrichtsgestaltung, 2. Schulbetrieb und 3. Schulorganisation der Gemeinde. Da die Leistungen und die Qualität einer Schule letztlich immer das Produkt der Arbeit der an der Schule Tätigen ist, kommt der individuellen Mitarbeiterbeurteilung eine wichtige Bedeutung zu.

Der Bericht „Wissenschaftliche Evaluation der Mitarbeiterbeurteilung für Lehrkräfte der Zürcher Volksschule“ („EvaMAB“ ETH, dat. 24. Februar 2003) bescheinigt dem Verfahren insgesamt eine hohe Qualität. Das Modell sei von den Schulpflegern in der Praxis erfolgreich umgesetzt und die Vorgaben organisatorisch gut bewältigt worden. Allerdings wurde der mögliche Handlungsspielraum von den einzelnen Schulpflegern unterschiedlich genutzt.

Gestützt auf dieses Evaluationsergebnis setzte das Volksschulamt im Sommer 2003 eine „Reflexionsgruppe Mitarbeiterbeurteilung“ ein mit dem Auftrag, Vorschläge für eine Überarbeitung des Beurteilungsverfahrens zu machen. Die Vorschläge sind:

- Die Mitarbeiterbeurteilung ist nur ein Pfeiler in einem Gesamtkonzept zur Qualitätssicherung der Volksschule. Dazu gehören neben der Mitarbeiterbeurteilung ein System zur internen Qualitätssicherung an den geleiteten Schulen und regelmässige kantonale Untersuchungen der Leistungen der Schülerinnen und Schüler.
- Das MAB-Verfahren hat Rücksicht zu nehmen auf die nur beschränkt vorhandenen persönlichen und zeitlichen Ressourcen der Schulpflegern.

Grundsätzlich muss bedacht werden, dass mit dem MAB für die Volksschule ein neues und im Kanton Zürich wenig erprobtes „Werkzeug“ im Dienste der Qualitätssicherung und -steigerung und der Personalführung eingesetzt worden ist.

## **Bewertungssystem fünfstufig und vierstufig**

Die kantonale Verfügung vom 26. Januar 2002 überliess es den Kreisschulpflegern, ob eine Bewertung „1 bis 4“ oder eine solche „I bis V“ angewandt werden soll. Erst mit der Verfügung vom 12. Juni 2003 wurde neu ab Schuljahr 2003/2004 eine solche von „I bis IV“ verlangt. Diese unterschiedlichen Vorgaben haben einen generellen Wechsel von bisher „I bis V“ auf eine Ausrichtung „I bis IV“ sehr erschwert, zumal einige Schulkreise die Bewertung „1 bis 4“ bereits angewandt und den bis dahin beurteilten Lehrpersonen auch so kommuniziert hatten.

Das bei der Einführung der MAB gültige fünfstufige Bewertungssystem war von den Beurteilungsteams als ungeeignet bezeichnet worden, was den Wechsel auf ein vierstufiges System ausgelöst hatte.

Bei der Umstellung zum vierstufigen System hatte es die Bildungsdirektion unterlassen, eine Empfehlung zur Anwendung der neuen Bewertung abzugeben. Auch gesamtstädtisch gibt es keinen Raster für eine Beurteilung, welcher nachvollziehbare Vergleiche unter den Schulkreisen erlauben würde. Es fehlten also eindeutige Vorgaben, welche eine einheitlichere und wirklichkeitsnähere Beurteilung unterstützt hätten. Das Fehlen der einheitlichen Vorgaben war nicht zuletzt ein Grund, weshalb sich bei vielen Lehrpersonen sehr wohlwollend ausgefallene Bewertungen ergeben haben.

## **Die Umsetzung in den Schulkreisen einschliesslich Umstellung von fünf auf vier Bewertungsstufen**

Die Kreisschulpflegern mussten aufgrund der fehlenden kantonalen Vorgaben notgedrungen Umrechnungsschlüssel schaffen, die sich zudem von Schulkreis zu Schulkreis stark unterschieden. Vermutlich waren diese Umrechnungsschlüssel zu wohlwollend definiert. Doch darf auch erwähnt werden, dass mit der direkten statistischen Erfassung der Kernbereichsnoten (Dimensionen A u. B) ein völlig anderes Bild als das aus dem Zusammenhang her-

ausgepickte Beispiel des Schuljahres 2003/2004 entstehen würde. Die direkte Benotung der einzelnen Beurteilungspunkte wurde in den MAB-Teams meistens sehr realistisch bewertet.

Die Schulpräsidentinnen und -präsidenten begründeten ihrerseits die guten Qualifikationen der Lehrkräfte mit dem überdurchschnittlichen und hochprofessionellen Einsatz, welchen eine hohe Prozentzahl unserer Lehrpersonen erbringen.

Aus diesem Grund sind bereits vor Einreichung der vorliegenden Schriftlichen Anfrage seitens der Kreisschulpflegen zusätzliche Instrumente geschaffen worden, um eine einheitliche und chancengleiche Beurteilung zu erreichen. Diese fanden auch resultatmässig ihre Auswirkung, sind doch die Beurteilungen in den letzten zwei Schuljahren zum Teil deutlich gesunken.

### Burnout-Gefahr infolge Überqualifikation

Mit einer wie weiter oben beschriebenen direkten und realistischeren Berechnung wären nur etwa 10 Prozent zu wenig gefordert. Dies heisst noch lange nicht, dass bei all diesen Lehrpersonen eine Burnout-Gefahr besteht, verstehen doch die meisten Lehrpersonen bestens, sowohl mit Stresssituationen wie auch mit Unterforderungen fertig zu werden. Dass eine gute Leistung gleich mit „überqualifiziert“ und aufgrund der vermuteten Unterforderung sogar mit „Burnout-Gefahr“ in Verbindung gebracht wird, scheint ziemlich gesucht zu sein.

### Neue Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung

Mit den neuen Richtlinien zur Mitarbeiterbeurteilung vom 10. Juli 2006 können wesentliche Neuerungen in die Mitarbeiterbeurteilung einfließen.

- Neu werden die Schulleitungen in das Beurteilungsverfahren miteinbezogen.
- Das Beurteilungsverfahren wird aufgeteilt in einen Zielvereinbarungsprozess (formative Förderung) und eine lohnwirksame Beurteilung (summativ Beurteilung).
- Die Verantwortung für die Durchführung der formativen Förderung liegt bei der Schulleitung. Die Verantwortung für die Durchführung des summativen Verfahrens liegt bei der Schulpflege.

### Aufstellung der MAB-Ergebnisse nach Schulkreisen

	SJ 2001/-02		SJ 2002/-03		SJ 2003/-04		SJ 2004/-05		SJ 2005/-06	
Schulkreis	ab-solut	in %	ab-solut	in %	ab-solut	in %	ab-solut	in %	ab-solut	in %
Glattal										
I	66	74	91	98	113	89	110	97	108	92
II	20	23	0				3	3	8	7
III	3	3	2	2					1	1
IV										
V										--
Letzi										
I	47	82	54	82	64	91	68	88	81	91
II	6	11	10	15	5	7	8	10	74	7
III	1	2	2	3	1	1	1	1	6	1
IV	3	5							1	1
V										--
Limmattal										
I	63	99	75	99	52	73	81	91	95	88
II					19	27	7	8	10	9

III			1	1			1	1	3	3
IV	1	1								
V										--
Schwamendingen										
I	36	100	50	94	43	90	73	90	56	84
II	0	0	3	6	3	6	8	10	9	13
III	0	0	0	0	2	4	0	0	2	3
IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V					--					
Uto										
I	80	94	77	93	66	60	66	63	58	57
II					43	39	35	34	41	40
III	3	4	6	7	1	1	3	3	3	3
IV	2	2								
V					--					
Waidberg										
I	44	50	61	86	42	46	75	66	48	51
II	39	44			49	53	37	32	43	45
III	4	5	9	13	1	1	2	2	4	4
IV			1	1						
V	1	1			--					
Zürichberg										
I	68	91	48	79	39	66	52	88	72	83
II	4	6	12	20	20	34	07	12	14	16
III	2	3	1	1	0	0	0	0	1	1
IV										
V					--					

## Anmerkungen der Kreisschulpflegen

### Glattal

- Ab Schuljahr 2006/2007 wurde der Bewertungsmaassstab überarbeitet und angepasst. Ziele waren:
  1. Differenziertere Beurteilung
  2. Anerkennung von herausragenden Leistungen
  3. Qualifiziertes Feedback.
  4. Neu steht die Gesamtbewertung II in der Regel für eine gute Leistung, und trotzdem können gute Leistungen noch verbessert werden. Die Kreisschulpflege entscheidet über Empfehlung für Aufstufung oder Anstellung.

### Limmattal

- Schuljahr 2001/2002 ohne Bewertung nach Beurteilungsstufen
- ab Schuljahr 2002/2003 Stufe I und II zusammen (1 LP ohne Aufstufung)
- Auf Schuljahr 2005/2006 hat Limmattal einen Bewertungsmaassstab eingeführt, der zu besser vergleichbaren Resultaten führen soll.

### Schwamendingen

- In Schwamendingen wurde die fünfteilige Bewertung nur 1999/2000 angewandt.

- Auf Schuljahr 2006/2007 hat Schwamendingen (wie zuvor Limmattal) einen Bewertungsmassstab eingeführt, der zu besser vergleichbaren Resultaten und als Nebeneffekt zu weniger „I“ führen soll.

#### **Uto**

- Die KSP Uto fasste ab Schuljahr 2001/2002 die Bewertungen der fünfteiligen Skala zusammen. Dies entspricht der Bewertung I der vierteiligen Skala.

#### **Waidberg**

- Die KSP Waidberg hatte im Schuljahr 2002/2003 die Bewertungsstufen I und II zu einer einzigen I/II zusammengefasst.

#### **Auftrag an städtische Arbeitsgruppe MAB**

Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz hat zudem einer Arbeitsgruppe den Auftrag zur Schaffung eines für die ganze Stadt einheitlichen Rasters erteilt. Anlässlich ihrer Sitzung vom 24. Oktober 2006 hat die PK ihrer bereits seit Einführung des MAB tätigen „Arbeitsgruppe MAB“ den Auftrag erteilt, einen auf textlicher Logik aufbauenden (rechnerischen) Schlüssel zu erarbeiten, der die vergebenen Teilbereichsnoten in eine realistische und dem Sinn entsprechende Schlussnote umwandelt. Dieser Schlüssel soll gesamtstädtisch durch die PK vorgeschrieben werden.

Damit soll nicht nur die anfängliche Beurteilungsskala korrigiert, sondern auch die Vergleichbarkeit unter den Schulkreisen erreicht werden.

#### **Zukünftige Umsetzung der MAB**

Aufgrund der obigen Ausführungen sind die PK und das Schul- und Sportdepartement überzeugt, den in der Schriftlichen Anfrage vorgebrachten Mängeln bereits jetzt entgegenwirken zu können bzw. diese in Zukunft zu verhindern.

Vor dem Stadtrat  
der Stadtschreiber  
**Dr. André Kuy**