

**Bericht der Erziehungsdirektion über  
die Analyse der strategischen Hand-  
lungsfelder im Kindergarten, in der  
Volksschule und auf der Sekundarstufe  
II aus personalpolitischer Sicht**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>II</b>
<b>1 Ausgangslage</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Analyse der strategischen Handlungsfelder im Kindergarten, in der Volksschule und auf der Sekundarstufe II aus personalpolitischer Sicht</b> .....	<b>1</b>
2.1 Studiendesign .....	1
2.2 Ergebnisse der qualitativen Vorstudie .....	2
2.3 Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie (Onlinebefragung) .....	2
2.3.1 Hohe Arbeitszufriedenheit .....	3
2.3.2 Hohe Leistungsbereitschaft, Motivation und hohes Commitment .....	3
2.3.3 Stärken .....	4
2.3.4 Schwächen .....	5
2.3.5 Weitere Einflussfaktoren .....	6
<b>3 Aus der Studie ableitbare mögliche Massnahmen</b> .....	<b>8</b>
3.1 Kurzfristige Entlastungsmöglichkeiten für Lehrkräfte bei schwierigen Klassensituationen durch zusätzliche Unterstützung .....	8
3.2 Projekt „Massnahmen zur Unterstützung der Schulleitungen“ .....	9
3.3 Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten im Lehrberuf .....	9
3.4 Führung von Schulsekretariaten .....	9
3.5 Überprüfung der Vereinfachung des Übertrittsverfahrens von der Primarstufe in die Sekundarstufe I .....	9
3.6 Prüfung der Gehaltsentwicklung – mit dem Ziel der Erhöhung der Einstiegsgehälter .....	9
3.7 Analyse der Ausbildungsangebote der deutschsprachigen Pädagogischen Hochschule .....	10
<b>4 Weiteres Vorgehen</b> .....	<b>10</b>
<b>5 Forderung der Personalverbände zur Senkung der Pflichtpensen um eine Lektion</b> .....	<b>10</b>

## Zusammenfassung

Im Oktober 2006 beschloss die Erziehungsdirektion, eine Personalstrategie und davon ausgehend Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Lehrkräfte zu entwickeln. Um für die entsprechenden Massnahmen eine objektivierte Grundlage zu erhalten und damit dort anzusetzen, wo den Lehrkräften wirklich „der Schuh drückt“, führte die Erziehungsdirektion eine Analyse betreffend die strategischen Handlungsfelder im Kindergarten, in der Volksschule und auf der Sekundarstufe II aus personalpolitischer Sicht durch.

Im Wesentlichen zeigt die Analyse ein positives Bild: Die Lehrkräfte und Schulleitungen sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden. Sie identifizieren sich mit ihrem Beruf bzw. mit dem System Schule, haben eine ausserordentlich hohe Leistungsbereitschaft, sind motiviert und engagiert und bezeichnen den Lehrberuf bzw. die Funktion Schulleitung als attraktives Tätigkeitsfeld. Gesamthaft ergibt sich dadurch ein relativ hohes Commitment der Befragten mit dem Lehrberuf bzw. der Funktion Schulleitung.

Allerdings konnten mittels der Analyse auch Faktoren eruiert werden, welche von den Lehrpersonen und Schulleitungen negativ beurteilt wurden: Dazu gehören u. a. die grosse Belastung (insbesondere zeitliche), die Unzufriedenheit mit dem Lohn und das schlechte Image des Lehrberufs. Gewisse Lehrkräftekategorien fühlen sich durch Selektionsverfahren, herausfordernde Situationen mit den Auszubildenden und durch die Elternarbeit stark belastet. Vermisst werden Möglichkeiten zur internen Weiterentwicklung.

Auf Basis der Analyse lassen sich verschiedene personal- und bildungspolitische Massnahmen ableiten:

1. Kurzfristige Entlastungsmöglichkeiten für Lehrkräfte bei schwierigen Klassensituationen durch zusätzliche Unterstützung
2. Projekt „Massnahmen zur Unterstützung der Schulleitungen“
3. Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten im Lehrberuf
4. Führung von Schulsekretariaten
5. Überprüfung der Vereinfachung des Übertrittsverfahrens von der Primarstufe in die Sekundarstufe I
6. Prüfung der Gehaltsentwicklung – mit dem Ziel der Erhöhung der Einstiegsgehälter
7. Analyse der Ausbildungsangebote der deutschsprachigen Pädagogischen Hochschule

Die verschiedenen, aus der Studie ableitbaren Massnahmen sind noch nicht beschlossen, sondern bilden ein mögliches Massnahmenpaket auf bildungs- und personalpolitischer Ebene. In Absprache mit der Finanzdirektion hat die Erziehungsdirektion zwei Verhandlungspakete definiert. Bei der Entwicklung sind die Rückmeldungen der Personalverbände berücksichtigt worden: Die Massnahmen 1 und 6 sollen im Rahmen der Sozialpartnergespräche des Regierungsrates mit den Personalverbänden besprochen werden. Die weiteren Massnahmen sind Gegenstand der Bildungspolitischen Gespräche zwischen der Erziehungsdirektion und den Personalverbänden. Über die Umsetzung der einzelnen Massnahmen wird im Rahmen der ordentlichen Verfahren und Entscheidungswege (Erziehungsdirektion, Regierungsrat, Grossrat) entschieden. Neben der rein empirischen Sicht kommen beim Entscheid für oder gegen die konkreten Massnahmenvorschläge weitere Aspekte wie Umsetzbarkeit, zeitliche und finanzielle Ressourcen, Vergleichbarkeit mit dem Kantonspersonal etc. zum Tragen.

Die im Weiteren von den Personalverbänden erhobene Forderung nach einer generellen Senkung der Pflichtpensen um eine Lektion (Rücknahme der SAR-Massnahme) findet zwar in der Analyse eine Begründung in der allgemein als hoch beurteilten zeitlichen Belastung, nicht aber in einem präzise ermittelten Handlungsfeld. Auch im Bereich der Berufsbildung, wo die Forderung nach einer Reduktion der Pflichtlektionen besonders stark ist, besteht kein besonderer Handlungsbedarf. Zwar könnte die generelle Reduktion der Pflichtlektionen von den Lehrkräften als wertvolles Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung wahrgenommen werden, die Massnahme hat aber umgekehrt keinen gezielten Charakter. Die Interpretation der Studie weist darauf hin, dass eine Entlastung ausserhalb des Unterrichtens wir-

kungsvoller sein dürfte. Zudem hat die Massnahme ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis: Sie generiert hohe Kosten (jährlich rund CHF 37,5 Mio.), welche die Umsetzung anderer, gezielter Massnahmen erschweren würden und behebt aufgrund der unklaren Wirkung („Giesskannenprinzip“) kein konkretes Problem. Somit könnte ihre Wirkung verpuffen.

Angesichts der in Folge der Studie zu prüfenden Massnahmengruppe, des ungünstigen Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Reduktion der Pflichtpensen und der finanziellen Perspektiven des Kantons kann diese Massnahme heute nicht umgesetzt werden. Es ist aber durchaus denkbar, die Reduktion der Pflichtpensen zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu prüfen.

## 1 Ausgangslage

Im Oktober 2006 beschloss die Erziehungsdirektion, eine Personalstrategie und davon ausgehend Massnahmen zur Optimierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Lehrkräfte zu entwickeln. Dieser Entscheid stützt sich auf die Erkenntnis ab, dass gute Bildungsqualität – zentrales Ziel der Bildungsstrategie und wichtige Achse der Regierungsrichtlinien – in erster Linie vor Ort, in Klassenzimmern und Hörsälen entsteht. Demzufolge steht und fällt gute Bildung mit kompetenten und motivierten Lehrkräften und weniger mit strukturellen Veränderungen. Um für die entsprechenden bildungs- und personalpolitischen Massnahmen eine objektivierte Grundlage zu erhalten und damit dort anzusetzen, wo den Lehrkräften wirklich „der Schuh drückt“, führte die Erziehungsdirektion eine Analyse betreffend die strategischen Handlungsfelder im Kindergarten, in der Volksschule und auf der Sekundarstufe II aus personalpolitischer Sicht durch. Themen bildeten dabei beispielsweise die Unterstützung der Lehrpersonen durch die geleitete Schule, die Belastung durch Selektion, Entwicklungsmöglichkeiten, das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit. Es wurden Motivatoren und Verbesserungspotenziale bei den Arbeits- und Anstellungsbedingungen erfasst. Ziel der Studie war, eine wissenschaftliche Grundlage für die Ableitung von Massnahmen zur Weiterentwicklung von vorhandenen Stärken sowie zur Verbesserung der Berufszufriedenheit bzw. zur Optimierung eines motivierenden Arbeitsumfeldes zu schaffen.

## 2 Analyse der strategischen Handlungsfelder im Kindergarten, in der Volksschule und auf der Sekundarstufe II aus personalpolitischer Sicht

### 2.1 Studiendesign

Um vorhandene Stärken, Problembereiche bzw. Handlungsfelder möglichst umfassend zu ermitteln und eine hohe Akzeptanz der Resultate bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Lehrpersonen, Politik usw.) zu erreichen, wurde ein multipler, partizipativer methodischer Ansatz gewählt (Methodentriangulation). Dieser beinhaltete sowohl qualitative als auch quantitative Elemente und die betroffenen Personen wurden angemessen in die Evaluation miteinbezogen. Die Studie war in die folgenden drei Teile gegliedert:

	Zielsetzungen	Durchführungs- und Auswertungsmethodik
<b>Teil 1: Qualitative Vorstudie</b>	Befragung einer möglichst heterogenen Gruppe von Personen mittels Interviews, um die wichtigsten personalwirtschaftlichen Handlungsfelder in ihrer Breite zu erfassen.  Vielfalt und Facettenreichtum möglicher Handlungsfelder aufzeigen.	In der ersten Analysephase führte empiricon leitfadengestützte Interviews mit Lehrpersonen, Schulleitenden, Inhaberinnen und Inhabern von Schlüsselpositionen durch. Insgesamt wurden 22 Interviews (10 Gruppeninterviews, 12 Einzelinterviews) durchgeführt. Die Interviews wurden in zusammenfassenden Protokollen transkribiert und anschliessend mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.
<b>Teil 2: Quantitative Hauptstudie</b>	Überprüfung der in der qualitativen Studie ermittelten Handlungsfelder auf deren Relevanz in der Praxis.  Priorisierung der Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit und Commitment.	Durchführung einer Onlinebefragung auf Basis einer repräsentativen (Zufalls-)Stichprobe bei 1203 Lehrpersonen und 398 Schulleitenden. Basierend auf den mehrheitlich geschlossenen Fragen werden Mittelwerte und Korrelationen zu den einzelnen Fragen und Themengebieten errechnet und damit die Handlungsfelder ermittelt und priorisiert.
<b>Teil 3: Massnahmenkatalog</b>	Plausibilisierung und Prüfung der empirischen Ergebnisse durch Fachexpertinnen/-experten. Ableitung von Massnahmenvorschlägen für die Volksschule und die Sekundarstufe II.  Priorisierung und empirische Würdigung der Massnahmenvorschläge.	In mehreren Workshops werden in Zusammenarbeit mit Lehrpersonen, Schulleitenden sowie Inhaberinnen und Inhabern von Schlüsselpositionen die empirischen Ergebnisse diskutiert, geprüft und Massnahmenvorschläge abgeleitet.  empiricon würdigt diese Massnahmen aus neutraler Sicht auf Basis der Studienergebnisse.

## 2.2 Ergebnisse der qualitativen Vorstudie

Um die wichtigsten personalpolitischen Handlungsfelder, Motivationsfaktoren und möglichen Problembereiche zu erfassen bzw. beschreiben zu können, wurden ausgewählte Lehrkräfte und Schulleitungen aller Schulstufen sowie Inhaberinnen und Inhaber von Schlüsselpositionen einzeln oder in Gruppen interviewt.

Die Auswertung der Interviews hat folgende zentrale Stärken des Lehrberufs ergeben:

- Gewichtige Vorteile des Lehrberufs liegen für einen Grossteil der Antwortenden im unterrichtsnahen Bereich. Darin enthalten sind der Umgang mit den Lernenden und die gute Zusammenarbeit mit anderen Lehrpersonen. Damit wird zu einem guten Arbeitsklima bzw. einer angenehmen Atmosphäre in der Schule beigetragen.
- Ein weiterer Vorteil stellt die Flexibilität bei der Aufteilung der Arbeitszeit dar, d. h. in der Möglichkeit, über einen bedeutenden Teil der Arbeitszeit frei verfügen zu können.
- Ebenfalls positiv hervorgehoben wird von den Befragten die Zusammenarbeit mit der Schulleitung.

Verbesserungspotenziale sind in folgenden Bereichen zu finden:

- Nachteile werden am meisten im direkten Zusammenhang mit dem Unterrichten genannt. Einerseits geht es hierbei um die Lernenden (grosse Leistungsunterschiede, abnehmender Qualifikationsstand, Probleme mit der Disziplin), andererseits sind die strukturellen Bedingungen wie die Klassengrösse oder die zunehmenden administrativen Aufgaben für die Befragten von Bedeutung.
- Ein weiterer Punkt betrifft die direkten Anstellungsbedingungen: Hier wird vor allem der Lohn kritisiert. Aspekte wie der tiefe Einstiegslohn und der zögerliche Lohnaufstieg führen nach Meinung der Befragten zu einer nicht marktgerechten Entlohnung und somit auch einer verminderten Attraktivität des Lehrberufs.
- Im Bereich Personalentwicklung werden zwei Punkte negativ beurteilt: Die grundsätzliche Eignung der Ausbildung über die Pädagogischen Hochschulen sowie die fehlenden Laufbahnmöglichkeiten.
- Obgleich die Befragten die geleitete Schule und in diesem Zusammenhang die Schulleitung grundsätzlich als Stärke bezeichnen, sehen sie hier nach wie vor Verbesserungspotenziale. Dies lässt den Schluss zu, dass sich dieses Konzept zwar eingelebt – aber noch nicht gefestigt hat.
- Oft genannt werden auch Probleme bei der Zusammenarbeit mit Behörden und Organen. Diese sind sehr vielfältig und stark auf die Bedürfnisse der jeweiligen Stufe fokussiert.
- Ein weiterer vielfach geäussertes Aspekt ist das angeschlagene Image des Lehrberufs und die fehlende Wertschätzung gegenüber den Lehrpersonen. Dies wird nicht nur im Zusammenhang mit der Öffentlichkeit erwähnt, sondern auch bezüglich der Erziehungsdirektion bzw. der ganzen Verwaltung.

## 2.3 Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie (Onlinebefragung)

Insgesamt haben 1336 Personen an der Onlinebefragung teilgenommen. Damit liegt eine Rücklaufquote von 75,6 Prozent vor. Aufgrund des hohen Rücklaufs besteht eine sehr gute Basis zur Darstellung eines fundierten Stimmungsbildes bei den Lehrpersonen und Schulleitungen des Kantons Bern.

### 2.3.1 Hohe Arbeitszufriedenheit

62 Prozent der Lehrpersonen bzw. 64 Prozent der Schulleitungen sind mit ihrer Arbeitssituation grösstenteils zufrieden oder sehr zufrieden. 30 Prozent der Lehrpersonen bzw. 31 Prozent der Schulleitungen geben an, dass sie eher zufrieden sind. Nicht zufrieden mit ihrer Arbeitssituation sind 8 Prozent der Lehrpersonen bzw. 5 Prozent der Schulleitungen. Diese Werte im Bereich der Arbeitszufriedenheit sind – im Vergleich mit den im Schweizer-Human-Relations-Barometer 2008<sup>1</sup> (nachfolgend HR-Barometer 08 genannt) dargestellten Ergebnissen – gut. Analysiert man diese Werte genauer, so lässt sich Folgendes festhalten: Die hohe Arbeitszufriedenheit ist auch mit hohen Erwartungen der Lehrpersonen und Schulleitenden an die Arbeitssituation verknüpft. Dies äussert sich darin, dass 44 Prozent der Lehrpersonen und 55 Prozent der Schulleitenden als progressiv zufrieden bezeichnet werden können. Sie sind mit der jetzigen Situation zufrieden, sehen aber auch Verbesserungsmöglichkeiten (progressive Arbeitszufriedenheit). Demgegenüber hat ein Zehntel der Befragten (Lehrpersonen: 12 Prozent; Schulleitende: 8 Prozent) eine resignierte Haltung. Sie passen ihre Ansprüche der wahrgenommenen Situation an (resignative Zufriedenheit). Gut ein Viertel der Befragten (Lehrpersonen: 28 Prozent; Schulleitende: 21 Prozent) bezeichnet sich als stabil zufrieden – sie wünschen sich, dass alles so bleibt wie es ist (stabilisierende Zufriedenheit). Die Mehrheit der unzufriedenen Personen kann als konstruktiv bezeichnet werden (Lehrpersonen: 14 Prozent; Schulleitende: 13 Prozent). Sie sind mit der Arbeitssituation nicht zufrieden, wollen aber konstruktiv an einer Verbesserung der Bedingungen mitarbeiten (konstruktive Unzufriedenheit). Werden diese Werte mit den Resultaten des HR-Barometers 08 verglichen, so fällt unter anderem auf, dass lediglich 27 Prozent der Arbeitnehmer in der Schweiz eine progressive Arbeitszufriedenheit aufweisen. 37 Prozent sind stabilisiert und 16 Prozent resignativ zufrieden. 11 Prozent sind konstruktiv unzufrieden. Diese Ergebnisse verdeutlichen den ausserordentlich hohen Anteil an Lehrpersonen und Schulleitenden, die mit ihrer Arbeit bzw. ihrer Arbeitssituation zufrieden sind und noch höhere Ziele erreichen möchten. Deutlich tiefer ist auch der Anteil an Lehrpersonen und Schulleitenden, die eine resignierte Haltung zur Arbeitssituation einnehmen.

### 2.3.2 Hohe Leistungsbereitschaft, Motivation und hohes Commitment

Weiter zeigt die Befragung, dass sich Lehrpersonen und Schulleitungen sehr mit ihrem Beruf bzw. mit dem System Schule identifizieren. Sie zeichnen sich durch eine ausserordentlich hohe Leistungsbereitschaft aus, sind motiviert und engagiert und bezeichnen den Lehrberuf bzw. die Funktion Schulleitung als attraktives Tätigkeitsfeld. Die Fluktuationsneigung bei Schulleitungen und Lehrkräften ist generell über alle Schulstufen hinweg gering. Marginal höher ist sie – ungeachtet verschiedener Strukturmerkmale wie Alter, Geschlecht, Schulstufe, Kantonsteil oder Schulort – für Lehrkräfte der Sekundarstufe I. Die Frage, ob man den Beruf aus heutiger Sicht wieder wählen würde, wird denn auch von Lehrkräften mit über 77 Prozent bzw. von Schulleitungen mit 89 Prozent Zustimmung beantwortet. Allerdings zeigen sich deutlich tiefere Werte in Abhängigkeit der Berufsidentifikation: Von den gut 74 Prozent der Antwortenden, welche sich mit ihrem Beruf identifizieren, findet diese Frage bei den Männern höhere Zustimmung als bei den Frauen. Rund 58 Prozent der Lehrpersonen bzw. 63 Prozent der Schulleitungen erachten die Entwicklungen der allgemeinen Arbeitsbedingungen als zufrieden stellend bis sehr gut. Gesamthaft ergibt sich dadurch ein relativ hohes Commitment<sup>2</sup> der Befragten mit dem Lehrberuf bzw. der Funktion Schulleitung. Die Ergebnisse des HR-Barometers 08 zeigen ebenfalls hohe Commitment-Werte bei den Befragten, wobei die Fluktuationsneigung tendenziell höher ist als bei den Lehrpersonen.

---

<sup>1</sup> Das Schweizer Human-Relations-Barometer 2008 ist die dritte Ausgabe einer sich jährlich wiederholenden Studie. Es untersucht Arbeitsbeziehungen, Arbeitsbedingungen sowie Arbeitseinstellungen und -verhalten der Beschäftigten der Schweiz.

<sup>2</sup> Commitment wird durch die Faktoren Leistungsbereitschaft, Fluktuationsneigung und Identifikation mit dem Lehrberuf definiert.

### 2.3.3 Stärken

Die positive Arbeitszufriedenheit sowie das hohe Commitment und grosse Engagement sind das Ergebnis verschiedener Faktoren, welche die Arbeitssituation der Lehrpersonen bzw. der Schulleiterinnen und Schulleiter beeinflussen.

Die im Rahmen der Analyse ermittelten wichtigsten Faktoren mit einer positiven Wirkung auf die Berufszufriedenheit werden nachfolgend aufgezeigt; sie gelten als Stärken und sind dementsprechend zu pflegen:

#### ***Interessanter Arbeitsinhalt:***

Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitszufriedenheit mit rund 98 Prozent Zustimmung bei den Lehrkräften wie auch bei den Schulleiterinnen und Schulleitern liegt im guten Sinn der Arbeit und des Arbeitsinhaltes mit Kindern und Jugendlichen. Diese Beurteilung ist bei allen Lehrpersonen und Schulleitungen – ungeachtet der Schulstufe, des Geschlechts, Alters, Schulortes, Kantonsteils oder Pensums – erkennbar. Besonders hoch sind dabei die Bewertungen durch Lehrpersonen im Kindergarten, an 1. bis 4. Klassen sowie an Lehrwerkstätten und Handelsmittelschulen.

#### ***Möglichkeit zur aktiven Mitwirkung und Partizipation / Attraktivität der Arbeitszeit / Umgang mit Reformen und Projekten:***

Die Lehrpersonen und Schulleitungen aller Schulstufen schätzen die Möglichkeit, im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit Veränderungen aktiv mitgestalten zu können. Die Bereitschaft zur Mitgestaltung ist besonders bei jüngeren bzw. dienstjüngeren Personen sowie bei Lehrkräften der Berufsbildung hoch. Auffallend ist diesbezüglich, dass die Schulleitungen ihren Einbezug der Lehrpersonen bei Entscheidungsprozessen wesentlich höher einschätzen als dies von den Lehrpersonen wahrgenommen wird. Zufrieden stellend sind für die Lehrkräfte ihre Mitsprachemöglichkeiten und ihr umfangreicher Entscheidungsspielraum bei der Gestaltung des Arbeitsalltages. Dies gilt ebenfalls vor allem für ganz junge und ältere sowie in der Berufsbildung tätige Lehrkräfte.

In diesem Bereich lassen sich die Rückmeldungen der Lehrpersonen mit den Ergebnissen im HR-Barometer 08 vergleichen: Entscheidungsspielräume sowie auch eine interessant gestaltete Arbeit beeinflussen die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation positiv.

Ein von vielen Befragten genannter Vorteil des Lehrberufs stellt die Möglichkeit dar, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten und teilzeitlich tätig zu sein. Lehrpersonen an Mittelschulen weisen dabei leicht höhere Werte auf als Lehrkräfte in der Volksschule bzw. in der Berufsbildung. Diesbezüglich besteht ein wesentlicher Unterschied zu den Schulleitungen: Diese anerkennen zwar die Freiräume betreffend Arbeitszeitgestaltung, können im Rahmen ihrer Funktion aber kaum von Teilzeit-Arbeitsmodellen profitieren.

Obgleich alle Lehrpersonen aktiv mitwirken und mitgestalten wollen, sind sie gegenüber den laufenden und künftigen Projekten und Reformen bzw. deren Notwendigkeit kritisch eingestellt. Dies trifft vor allem auf die Volksschullehrkräfte (insbesondere auch Lehrkräfte der Sekundarstufe I im französischsprachigen Kantonsteil) zu. Sie werden – gemäss der Analyse – besonders durch die Umsetzung von Artikel 17 des Volksschulgesetzes vom 19. März 1992 (VSG) (Integration) mit neuen Fragestellungen konfrontiert.

Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulstufen beurteilen Projekte und Reformen grundsätzlich positiver als die Lehrpersonen und anerkennen deren Notwendigkeit für die Schulentwicklung. In den Volksschulen müssen sie sich zurzeit v. a. mit den Themen in Folge der Teilrevision des Volksschulgesetzes per 1. August 2008 auseinandersetzen (beispielsweise die veränderten Verantwortlichkeiten zwischen Schulleitung und Anstellungsbehörde und die Einführung von Blockzeiten). Für die Schulleitungen an Berufsfachschulen sind gemäss der Analyse vor allem die Erstellung und die Umsetzung der neuen Bildungsverordnungen und die Einführung der neuen Attestlehren relevant; für die Schulleiterinnen und Schulleiter an Mittelschulen die Umsetzung des revidierten Maturitätsanerkennungsreglementes und die Einführung des kantonalen Lehrplans für die Gymnasien.

### ***Team und Unterstützung durch die Schulleitung und die Lehrkräfte:***

Die Unterstützung und die Zusammenarbeit im Team stellen einen zusätzlichen Aspekt dar, welcher von allen Lehrpersonen und Schulleitungen – ungeachtet der Schulstufe, des Geschlechts, Alters, Schulortes oder Pensums – als sehr positiv und entlastend empfunden wird.

### **2.3.4 Schwächen**

Als Faktoren mit einer **negativen Wirkung** auf die Berufszufriedenheit wurden genannt:

#### ***Beanspruchung / Belastung:***

Die zeitliche Belastung ist laut den Befragten hoch. Diese Beurteilung ist mit wenigen Ausnahmen in allen Stufen und Strukturen zu erkennen. In der Volksschule sind dabei die Werte für die Lehrkräfte der Sekundarstufe I höher als für die anderen Volksschullehrkräfte. Ihres Erachtens sind das teilweise schwierige Verhalten der Auszubildenden und die damit verbundenen zusätzlichen Aufgaben Aspekte, die dazu beitragen. Auf der Sekundarstufe II fühlen sich besonders die Lehrkräfte an Berufsfach- und an Mittelschulen zeitlich sehr belastet. Positivere Werte weisen die Lehrpersonen der berufsvorbereitenden Schuljahre, der Berufsmaturitäts- und der Handelsmittelschulen sowie der Lehrwerkstätten auf. Unterschiede liegen zudem beim Geschlecht und den Pensum vor: Lehrer bewerten die zeitliche Belastung kritischer als Lehrerinnen sowie jene mit grösseren Pensum kritischer als jene mit kleineren Pensum. Demgegenüber hat die Anzahl der Auszubildenden pro Klasse (Klassen grösser) keinen oder nur einen sehr geringen Einfluss auf die zeitliche Belastung.

Rund 49 Prozent der befragten Lehrpersonen geben an, mit der aktuellen Anzahl Pflichtlektionen die Aufgaben gemäss Berufsauftrag kaum innerhalb der Jahresarbeitszeit erledigen zu können.

Lehrpersonen aller Schulstufen – unabhängig von Geschlecht, Pensum, Kantonsteil, Schulort und Alter – empfinden die Belastung durch die Fülle von administrativen Aufgaben, Lehrerkonferenzen und Koordinationssitzungen zulasten ihrer Kernaufgabe, dem Unterricht, als zu hoch. 85 Prozent der Lehrpersonen vertreten denn auch die Ansicht, dass die Aufgaben ausserhalb des Unterrichtens laufend zunehmen. Sie würden es begrüssen, wenn sie vermehrt administrative Tätigkeiten und Aufgaben ausserhalb des Unterrichts delegieren könnten. Sie sehen dies als eine Möglichkeit zur zeitlichen (wie im Übrigen auch psychischen) Entlastung. Als leicht realisierbare und entlastende Massnahmen werden für alle Schulstufen vor allem die vermehrte Unterstützung bei Betreuungstätigkeiten ausserhalb des Unterrichts (Ausnahme: Mittelschulen), die Übernahme von Aufgaben bei Sitzungen (z. B. Verfassen von Protokollen, Einladungen) und die Verwaltung und Pflege von Infrastruktur genannt.

Sowohl alle befragten Lehrpersonen als auch alle Schulleiterinnen und Schulleitern fühlen sich abends oft ausgelaugt und erschöpft und haben Schwierigkeiten, abzuschalten. Lehrerinnen und Lehrer weisen dabei keine Unterschiede auf, jedoch bewerten Schulleiter diese Aspekte leicht höher als Schulleiterinnen. Innerhalb der verschiedenen Stufen der Volksschule sind diesbezüglich nur geringe Unterschiede erkennbar. Ausnahmen bilden dabei die Realschule und der französischsprachige Kantonsteil. Während beispielsweise in der Primarschule 12 Prozent und in der Sekundarschule 15 Prozent der Lehrpersonen oft den Eindruck haben, dass sie die Arbeit nicht mehr bewältigen können, sind dies bei der Realschule 22 Prozent. Bei den Berufsfachschulen liegt der Wert bei 18 Prozent, bei den Mittelschulen bei 15 Prozent. Ebenfalls sind die Werte der Lehrpersonen aus dem französischsprachigen Kantonsteil in allen vergleichbaren Schulstufen höher als diejenigen aus dem deutschsprachigen.

### ***Schlechtes Image des Lehrberufs:***

Grundsätzlich haben alle Lehrpersonen und Schulleitungen das Gefühl, fachlich kompetent zu sein. Sie anerkennen die Bestrebungen der Schulen zur aktiven Imageförderung. Dennoch beurteilen rund zwei Drittel der Lehrpersonen (65 Prozent) und Schulleitungen (67 Prozent) das Image des Lehrberufs in der Öffentlichkeit als eher schlecht. Dabei fällt das Urteil durch Kindergartenlehrkräfte besser aus als durch Lehrkräfte der Sekundarstufe I. Tendenziell ist zudem die Beurteilung in den Mittelschulen und der Berufsbildung besser als in der Volksschule. Rund 27 Prozent der Lehrkräfte und 30 Prozent der Schulleitungen der Volksschule und des Kindergartens erwähnen gegenüber Bekannten nur ungern, dass sie im Lehrberuf tätig sind. Sie wünschen sich vermehrte Anerkennung ihrer Leistungen durch die Erziehungsberechtigten. In den Berufsfachschulen liegen diese Werte bei 17 Prozent der Lehrkräfte und 18 Prozent der Schulleitungen und in der Mittelschule bei 18 Prozent der Lehrkräfte und 18 Prozent der Schulleitungen. Die aktuellen Bestrebungen der Erziehungsdirektion zur Verbesserung des Images des Lehrberufs wird von jüngeren und dienstjüngeren Lehrpersonen aller Schulstufen weniger positiv eingeschätzt als von älteren und dienstälteren.

### ***Lohn:***

Die Zufriedenheit mit dem Lohn ist bei Lehrpersonen wie auch Schulleitungen relativ tief, wobei sich dieses Ergebnis mit jenem aus vergleichbaren Studien aus der übrigen Arbeitswelt durchaus deckt. Besonders kritisch äussern sich junge, dienstjunge und männliche Lehrkräfte über das Anfangsgehalt. Auffallend ist, dass dienstältere Lehrkräfte die Einstiegsgehälter ihrer jüngeren Kolleginnen und Kollegen ebenfalls als zu tief beurteilen. Relativ heterogen ist die Beurteilung des Lohns durch Lehrkräfte der Berufsbildung. Dabei fallen vor allem die tieferen Werte bei den berufsvorbereitenden Schulen sowie der Berufsmaturitätsschulen auf. Grundsätzlich wird der Lohn aber auf der Sekundarstufe II deutlich besser eingeschätzt als in der Volksschule bzw. im Kindergarten. Mit abnehmendem Pensum fällt die Beurteilung tendenziell besser aus.

### **2.3.5 Weitere Einflussfaktoren**

Die Analyse hat weitere Faktoren aufgezeigt, welche die **Arbeitszufriedenheit einzelner Lehrkräfte** betreffen. Dazu gehören:

#### ***Verhalten der Auszubildenden und Beziehung zu den Auszubildenden:***

Die Qualität der Beziehung zwischen Lehrpersonen und Auszubildenden ist ein wichtiger Einflussfaktor auf das Wohlbefinden der Lehrpersonen. Das Verhalten der Auszubildenden hat sich in der Studie grundsätzlich nicht als Belastungsfaktor über alle Schulstufen hinweg erwiesen. Die meisten Lehrpersonen bezeichnen denn auch das Verhalten der Schülerinnen und Schüler als gut und haben kaum disziplinarische Probleme. Im Rahmen der qualitativen Vorstudie wurden Verhaltensauffälligkeiten von Auszubildenden genannt, jedoch standen dabei vor allem die Umgangsformen untereinander im Vordergrund. Einzig auf der Sekundarstufe I, und dabei insbesondere bei Realklassen, wurde explizit von Disziplinierungsproblemen gesprochen. Erschwerend kommt dabei die Heterogenität der Auszubildenden hinzu. Zu nennen sind die grossen Leistungsunterschiede sowie Unterschiede durch spätere Schuleintritte bzw. Integration in die Klassen. Hier besteht somit aufgrund der Resultate der Vorstudie wie auch der Hauptstudie Verbesserungspotenzial.

Bei genauer Analyse der quantitativen Studie zeigt sich denn auch, dass in diesem Bereich die Beurteilung der Lehrkräfte an Realklassen deutlich negativer und heterogener ausfällt als diejenige von Befragten anderer Schulstufen: Reallehrkräfte werden häufiger mit mangelndem Interesse der Schülerinnen und Schüler am Unterricht konfrontiert und rund ein Drittel der befragten Reallehrkräfte (27 Prozent) bemängelt die fehlenden Möglichkeiten, bei störendem und auffälligem Verhalten reagieren zu können. Entsprechend haben sie häufiger als andere Lehrkräfte das Gefühl, mit dem unterschiedlichen Verhalten der

Lernenden nicht zurechtzukommen. Ähnlich fallen für diese Lehrkräfte-kategorie auch die Ergebnisse im Bereich der Belastung und Erschöpfung aus: So fühlen sich 43 Prozent der Reallehrkräfte nach der Arbeit regelmässig erschöpft und ausgelaugt, 22 Prozent haben oft den Eindruck, die Arbeit kaum mehr bewältigen zu können.

Auch wenn sich Lehrpersonen und Schulleitungen grundsätzlich in ihrer Führungsrolle respektiert fühlen (Lehrerinnen weisen sogar einen leicht besseren Wert auf), ist auch hier die Beurteilung der Lehrpersonen an der Sekundarstufe I (sowie an Berufsfachschulen) kritischer als diejenige von Kindergarten-, Primar- und Mittelschullehrpersonen.

Unter Berücksichtigung dieser Resultate liegen damit Faktoren vor, welche das Wohlbefinden und die Motivation der Reallehrkräfte stark beeinträchtigen und sich dementsprechend auch auf den Bildungserfolg auswirken können.

### ***Selektionen:***

Grundsätzlich verlaufen Selektionen und Übertritte, an denen die Lehrkräfte beteiligt sind, relativ problemlos. Es zeigt sich aber, dass der Übertritt von der Primarstufe in die Sekundarstufe I für die Lehrpersonen belastend ist. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Wirkung des Selektionsverfahrens wird als wenig positiv beurteilt. Unterschiedliche Erwartungshaltungen und Ansprüche der Erziehungsberechtigten, verschiedene Einschätzungen und Wahrnehmungen der Auszubildenden und heterogene Kompetenzen der Auszubildenden erschweren das Selektionsverfahren.

### ***Informationen für die Erfüllung des Berufsauftrags:***

Grundsätzlich wissen alle Lehrpersonen und Schulleitungen, wo sie die für ihre Arbeit erforderlichen Informationen (z. B. über Rahmenbedingungen, Änderungen der rechtlichen Grundlagen, aktuelle Projekte etc.) finden. Von allen Befragten bemängelt wird allerdings, dass sie teilweise zu viel durch Erziehungsdirektion und deren Fachämter über die Änderungen und Neuerungen informiert würden (Ausnahme: Lehrerinnen und Lehrer der Berufsbildung); die Informationsflut sei zu gross. Die nur im Bereich der Volksschule gestellte Frage, ob die Informationen seitens Erziehungsdirektion/Fachämter klar und verständlich sind, wurde mehrheitlich kritisch beantwortet.

### ***Schulleitungen und Führung:***

Grundsätzlich schätzen alle Lehrpersonen – ungeachtet der Schulstufe, des Geschlechts, Alters, Schulortes, Kantonsteils oder Pensums – das Führungsverhalten der Schulleitungen positiv ein (am besten Lehrkräfte der Volksschule und des Kindergartens, am schlechtesten Lehrkräfte der Berufsbildung). 70 Prozent der Lehrerinnen und Lehrer stimmen denn auch der Frage, ob sie mit der Leistung der Schulleitung zufrieden seien, voll bzw. grösstenteils zu. Besonders positiv fallen dabei die Beurteilungen von Themen wie Einbezug bei Entscheidungsverfahren, Schul- und Jahresplanung und Schaffung der erforderlichen pädagogischen Rahmenbedingungen für guten Unterricht aus. Die Schulleiterinnen und Schulleiter schätzen sich dabei signifikant höher ein als dies durch die Lehrpersonen erfolgt; d. h. Fremd- und Selbstbeurteilung sind nicht gleich. Grössere Schulleitungsteams werden in der Volksschule und den Mittelschulen tendenziell kritischer beurteilt als kleinere. Diese Tendenz gilt nicht für die Berufsfachschulen. Hier sind keine Zusammenhänge zwischen der Grösse der Schulleitungsteams und der Beurteilung der Schulleitung ersichtlich.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind stark belastet und weisen v. a. im Bereich der zeitlichen Belastung höhere Werte als die Lehrerinnen und Lehrer aus. Dabei liegen keine nennenswerten Unterschiede in den verschiedenen Schulstufen vor. Die Auswertung der Fragestellung betreffend die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche (MAG) und die Rückmeldungen zum Thema „Feedback“ zeigen indirekt, dass v. a. die Personalführungsaufgabe die Schulleitungen stark beansprucht. Die Lehrpersonen sind denn auch der Ansicht, dass diese durch die Schulleitungen nicht immer zufrieden stellend wahrgenommen wird. Gründe dafür können in der teilweise sehr hohen Anzahl der zu führenden Lehrerinnen und Lehrer (hohe Führungsspanne mit z. B. 45 Lehrpersonen an grösseren Schulen) liegen.

### ***Persönliche Voraussetzungen / Fähigkeiten zur Ausübung des Lehrberufs / Personalentwicklung:***

Lehrpersonen sind grundsätzlich der Ansicht, dass sie über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um den Anforderungen ihrer Arbeit gerecht zu werden. Dennoch fällt auf, dass sie das allgemeine Ausbildungsniveau, um den Berufsauftrag zu erfüllen, kritisch einschätzen. Vor allem Lehrpersonen mit einem Dienstalter von zwei bis zehn Jahren und in der Volksschule, männliche Lehrpersonen sowie Personen mit einem sehr grossen Pensum sind der Meinung, dass sich das Ausbildungsniveau in den letzten Jahren nicht verbessert hat. In dieser Frage ist auch eine deutlich kritischere Haltung der Antwortenden aus dem deutschsprachigen Kantonsteil gegenüber jenen aus dem französischsprachigen Kantonsteil ersichtlich.

Eine grundsätzlich gute Einschätzung erhält das Weiterbildungsangebot. Generell bemängeln Lehrpersonen – ungeachtet der Schulstufe, des Geschlechts, Alters, Schulortes, Kantonsteils oder Pensums – dass im Bereich der Schule nebst dem Unterrichten wenige attraktive berufliche Herausforderungen und Möglichkeiten zur internen Weiterentwicklung (z. B. Projektleitungen, Betreuungsaufgaben, Abteilungsleitungen) vorliegen.

### ***Erziehungsberechtigte / Ausbildungsverantwortliche:***

Lehrerinnen und Lehrer beurteilen die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten bzw. Ausbildungsverantwortlichen grundsätzlich als konstruktiv; dienstältere Lehrpersonen nehmen diese sogar etwas besser wahr als dienstjüngere. Ein Viertel der Lehrkräfte der Volksschule schätzt das Wissen und das Interesse der Erziehungsberechtigten über ihre Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit der Schule als zu gering ein. Auf der Primarstufe (5. und 6. Klasse) ist die Einflussnahme durch die Erziehungsberechtigten besonders gross, was teilweise von den Lehrpersonen als belastend empfunden wird. Diese Lehrerinnen und Lehrer sind zudem der Ansicht, dass sie immer mehr auch Aufgaben ausüben, die grundsätzlich den Erziehungsberechtigten obliegen.

## **3 Aus der Studie ableitbare mögliche Massnahmen**

Die in der Studie als kritisch beurteilten Einflussfaktoren auf Zufriedenheit, Commitment und Engagement bildeten die Grundlage für die Ableitung von möglichen Massnahmen. Dabei zeigt sich, dass der Handlungsbedarf in der Volksschule und im Kindergarten generell grösser ist als auf der Sekundarstufe II. Neben der rein empirischen Sicht kommen beim Entscheid für oder gegen die konkreten Massnahmenvorschläge weitere Aspekte wie Umsetzbarkeit, zeitliche und finanzielle Ressourcen, Vergleichbarkeit mit dem Kantonspersonal etc. zum Tragen. Folgende Massnahmen<sup>3</sup> können grundsätzlich aus der Studie abgeleitet werden:

### **3.1 Kurzfristige Entlastungsmöglichkeiten für Lehrkräfte bei schwierigen Klassensituationen durch zusätzliche Unterstützung**

Aus empirischer Sicht werden namentlich Reallehrkräfte durch schwieriges Verhalten der Auszubildenden und schwierige Klassensituationen in der Ausübung ihrer Berufstätigkeit beeinträchtigt. Teilweise stehen aber auch andere Lehrkräfte im Umgang mit den Schülerinnen und Schülern vor grossen Herausforderungen. Die betroffenen Lehrkräfte sollen kurzfristig entlastet werden können, indem geprüft wird, ob zusätzliche Lektionen für den Einsatz einer zweiten Lehrkraft auf Bedarf hin (insbesondere kurzfristig bei Krisensituationen), für abteilungsweisen Unterricht oder für Pensenreduktionen gesprochen werden könnten. Entsprechende Kriterien, wann eine Zusprache erfolgt, werden zurzeit erarbeitet.

---

<sup>3</sup> Diese sind noch nicht beschlossen, zum Vorgehen vgl. nachfolgende Ziffer 4.

### **3.2 Projekt „Massnahmen zur Unterstützung der Schulleitungen“**

Schulleiterinnen und Schulleiter sind stark belastet und weisen v. a. im Bereich der zeitlichen Belastung hohe Werte aus. Die Voraussetzungen für ein gutes Personal- und Ressourcenmanagement in den Schulen sind zu optimieren. Im Rahmen des Projekts „Massnahmen zur Unterstützung der Schulleitungen“ sollen verschiedene Möglichkeiten zur Entlastung der Schulleitungen geprüft werden. Eine erste Option bestünde in der Erhöhung der Ressourcen für den Schulpool.

### **3.3 Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten im Lehrberuf**

Lehrpersonen bemängeln generell, dass im Bereich der Schule nebst dem Unterrichten wenige attraktive berufliche Herausforderungen und Möglichkeiten zu internen Weiterentwicklung (z. B. Projektleitungen, Betreuungsaufgaben, Abteilungsleitungen) vorliegen. Es sollen durch eine Arbeitsgruppe entsprechende Angebote erarbeitet werden (z. B. Perspektivenwechsel, Job enrichment).

### **3.4 Führung von Schulsekretariaten**

Lehrpersonen sind zeitlich stark belastet. Die Möglichkeit einer Delegation von Aufträgen an ein Schulsekretariat – u. U. koordiniert über die Schulleitungen – könnte entlastend wirken. In der Volksschule sind Schulsekretariate noch nicht überall institutionalisiert. Bisher hat die Erziehungsdirektion kommuniziert, dass die Schaffung von Schulsekretariaten eine Aufgabe der Gemeinden sei. Sie hat aber auch empfohlen, Sekretariatsressourcen für die Schulführung zur Verfügung zu stellen (30 – 50 Prozent pro 100 Prozent Schulleitung). Es soll nun im Rahmen der Teilrevision des Volksschulgesetzes vom 19. März 1992 (VSG) per 2012 geprüft werden ob diese Aufgabe den Gemeinden verbindlich vorgeschrieben werden könnte. Allenfalls kann sie auch als eine Verbundaufgabe zwischen Gemeinde und Kanton verstanden und die Anstellungen in den Schulsekretariaten könnten entsprechend auch über den Lastenausgleich finanziert werden.

### **3.5 Überprüfung der Vereinfachung des Übertrittsverfahrens von der Primarstufe in die Sekundarstufe I**

Grundsätzlich verlaufen Selektionen und Übertritte, an denen die Lehrkräfte beteiligt sind, relativ problemlos. Es zeigt sich aber, dass insbesondere der Übertritt von der Primarstufe in die Sekundarstufe I für die Lehrpersonen belastend ist. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Wirkung des Selektionsverfahrens wird hierbei als wenig positiv beurteilt. Unterschiedliche Erwartungshaltungen und Ansprüche der Erziehungsberechtigten, verschiedene Einschätzungen und Wahrnehmungen der Auszubildenden und heterogene Kompetenzen der Auszubildenden erschweren das Selektionsverfahren. Eine Überarbeitung des Übertrittsverfahrens von der Primarstufe in die Sekundarstufe I könnte einen Beitrag zur Berücksichtigung dieser Rückmeldungen leisten. Insofern wird – ebenfalls im Rahmen der Teilrevision des VSG per 2012 – die Vereinfachung des Übertrittsverfahrens von der Primarstufe in die Sekundarstufe I hinsichtlich Verfahren, Administration, Einbezug der Eltern etc. angestrebt.

### **3.6 Prüfung der Gehaltsentwicklung – mit dem Ziel der Erhöhung der Einstiegsgehälter**

Die Zufriedenheit mit dem Lohn ist bei Lehrpersonen wie auch Schulleitungen relativ tief, wobei sich dieses Ergebnis aber mit jenem aus vergleichbaren Studien aus der übrigen Arbeitswelt durchaus deckt. Besonders kritisch äussern sich junge und dienstjunge Lehrpersonen sowie männliche Lehrkräfte über das Anfangsgehalt. Auffallend ist, dass dienstältere Lehrkräfte die Einstiegsgehälter ihrer jüngeren Kolleginnen und Kollegen ebenfalls als zu tief beurteilen. Hinsichtlich der nächsten Revision des Gesetzes vom 20. Januar 1993 über

die Anstellung der Lehrkräfte (LAG) soll die Gehaltsentwicklung überprüft werden – mit dem Ziel einer generellen Erhöhung der Einstiegsgehälter. Eine Änderung des LAG ist per 1. August 2012 vorgesehen.

### **3.7 Analyse der Ausbildungsangebote der deutschsprachigen Pädagogischen Hochschule**

Lehrpersonen sind grundsätzlich der Ansicht, dass sie selber über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um den Anforderungen ihrer Arbeit gerecht zu werden. Dennoch fällt auf, dass das allgemeine Ausbildungsniveau zur Erfüllung des Berufsauftrags kritisch eingeschätzt wird. Vor allem jüngere und dienstjüngere Lehrpersonen, welche in der Volksschule tätig sind, männliche Lehrpersonen sowie Personen mit einem sehr grossen Pensum sind der Ansicht, dass sich das Ausbildungsniveau in den letzten Jahren nicht verbessert hat. In dieser Frage ist auch eine deutlich kritischere Haltung der Antwortenden aus dem deutschsprachigen Kantonsteil gegenüber jenen aus dem französischsprachigen Kantonsteil ersichtlich. Gleichzeitig wird die Ausbildung mit einer – wenn auch geringen – positiven Beurteilung als praxisgerecht eingestuft.

Angesichts der skeptischen Haltung bezüglich des heutigen Ausbildungsniveaus ist eine Prüfung und Klärung dieser Aussagen angebracht. Fokussiert wird dabei vorerst auf die deutschsprachige Pädagogische Hochschule Bern. In Zusammenarbeit mit der PH Bern werden die Ausbildungsangebote analysiert.

## **4 Weiteres Vorgehen**

Die aus der Studie ableitbaren Massnahmen sind noch nicht beschlossen, sondern bilden ein mögliches Massnahmenpaket auf bildungs- und personalpolitischer Ebene. In Absprache mit der Finanzdirektion hat die Erziehungsdirektion zwei Verhandlungspakete definiert. Bei der Entwicklung sind die Rückmeldungen der Personalverbände berücksichtigt worden:

1. Zusammen mit dem von den Sozialpartnern eingegebenen übrigen Anliegen (vgl. Kapitel 5) sollen die Massnahmen „Kurzfristige Entlastungsmöglichkeiten für Lehrkräfte bei schwierigen Klassensituationen durch zusätzliche Unterstützung“ und „Prüfung der Gehaltsentwicklung“ im Rahmen der Sozialpartnergespräche des Regierungsrates mit den Personalverbänden besprochen werden. Dabei wird es darum gehen, diese zwei Massnahmen, welche Kosten von rund CHF 9,5 bis 13,5 Mio. verursachen würden, einer personalpolitischen Gesamtbeurteilung zu unterziehen und dem Regierungsrat zum Entscheid im Rahmen einer generellen Personalpolitik zu unterbreiten.
2. Die konkrete Umsetzung der weiteren Massnahmen ist Gegenstand der Bildungspolitischen Gespräche zwischen der Erziehungsdirektion und den Personalverbänden.

## **5 Forderung der Personalverbände zur Senkung der Pflichtpensen um eine Lektion**

Die im Weiteren von den Personalverbänden erhobene Forderung nach einer generellen Senkung der Pflichtpensen um eine Lektion (Rücknahme der SAR-Massnahme) findet zwar in der Analyse eine Begründung in der allgemein als hoch beurteilten zeitlichen Belastung, nicht aber in einem präzise ermittelten Handlungsfeld. Auch im Bereich der Berufsbildung, wo die Forderung nach einer Reduktion der Pflichtlektionen besonders stark ist, besteht kein besonderer Handlungsbedarf. Zwar könnte die generelle Reduktion der Pflichtlektionen von den Lehrkräften als wertvolles Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung wahrgenommen werden, die Massnahme hat aber umgekehrt keinen gezielten Charakter. Die Interpre-

tation der Studie weist darauf hin, dass eine Entlastung ausserhalb des Unterrichtens wirkungsvoller sein dürfte. Zudem hat die Massnahme ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis: Sie generiert hohe Kosten (rund CHF 37,5 Mio.), welche die Umsetzung anderer, gezielter Massnahmen erschweren würden und behebt aufgrund der unklaren Wirkung („Giesskannenprinzip“) kein konkretes Problem. Somit könnte ihre Wirkung verpuffen. Angesichts der in Folge der Studie zu prüfenden Massnahmengruppe, des ungünstigen Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Reduktion der Pflichtpensen und der finanziellen Perspektiven des Kantons kann diese Massnahme heute nicht umgesetzt werden. Es ist aber durchaus denkbar, die Reduktion der Pflichtpensen zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu prüfen.