



# PISA

IM FOKUS

16

Bildungspolitik Bildungspolitik Bildungspolitik Bildungspolitik Bildungspolitik Bildungspolitik Bildungspolitik Bildungspolitik

## Wirken sich leistungsbezogene Lehrergehälter positiv auf die Unterrichtsqualität aus?

Die PISA-Ergebnisse zeigen seit langem, dass erfolgreiche Schulsysteme ihre Lehrkräfte in der Regel besser entlohnen. Oft räumen sie auch der Qualität der Lehre Priorität gegenüber anderen Faktoren, einschließlich der Klassengröße, ein. Angesichts der gegenwärtigen Haushaltslage ist es aber unter Umständen nicht immer möglich, die Vergütung für alle Lehrkräfte zu erhöhen. Folglich sind viele Länder dazu übergegangen, gezielt die Vergütung an Schulen mit besonderen Anforderungen bzw. Lehrermangel zu erhöhen oder eine flexiblere Anpassung der Vergütungssysteme an lokale Gegebenheiten zu ermöglichen. Einige Länder haben individualisierte Vergütungssysteme eingeführt. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Anerkennung und Belohnung der Leistungen von Lehrkräften über die Vergütung ein wirksames Mittel ist, um Verbesserungen zu erzielen.

### Der Effekt leistungsbezogener Lehrergehälter auf das Leistungsniveau der Schülerinnen und Schüler ...

Leistungsbezogene Bezahlung heißt, dass die Lehrkräfte nach anderen Kriterien als ausschließlich nach ihrer Qualifikation und Berufserfahrung ent-

lohnt werden, die sich beide als schlechte Indikatoren für erfolgreichen Unterricht erwiesen haben. Von den Befürwortern einer leistungsbezogenen Lehrervergütung werden generell folgende Argumente genannt: Es ist gerechter, leistungsstarke Lehrkräfte besser zu entlohnen als alle gleich zu bezahlen; eine leistungsbezogene Vergütung steigert die Motivation der Lehrkräfte; ein deutlicherer Zusammenhang zwischen den Ausgaben für die Schule und den Schülerleistungen verstärkt die Unterstützung in der Öffentlichkeit. Gegen eine leistungsbezogene Vergütung werden in der Regel folgende Argumente angeführt: Eine faire und exakte Evaluierung ist schwierig, da sich die Leistungen nicht objektiv messen lassen; die Zusammenarbeit unter den Lehrkräften wird reduziert; der Unterricht wird zu sehr an den verwendeten Bewertungskriterien ausgerichtet.

Hinzu kommt, dass empirische Analysen zu den Effekten einer leistungsbezogenen Bezahlung im Allgemeinen keine eindeutigen Ergebnisse hervorgebracht haben. Diese Effekte sind schwer zu beurteilen, da nur wenige Daten vorliegen und diverse Aspekte berücksichtigt werden müssen. Dazu zählt unter anderem, wie Leistungen definiert und gemessen werden, wie hoch die Leistungsprämien sind und ob die Prämien auf Schulebene oder auf individueller Ebene gewährt werden.

## Koppelung der Lehrergehälter an die Lehrerleistung

OECD-Länder	Durchschnittliche Leseleistung in PISA 2009	Haben herausragende Unterrichtsleistungen Einfluss auf ...		
		... Entscheidungen über das Grundgehalt	... Entscheidungen über jährlich gewährte Zusatzvergütungen	... Entscheidungen über einmalig gewährte Zusatzvergütungen
Australien	515			
Österreich	470			
Belgien (Fl.)	538			
Belgien (Fr.)	490			
Kanada	524	m	m	m
Chile	449			
Tschech. Rep.	478			
Dänemark	495			
England	495			
Estland	501			
Finnland	536			
Frankreich	496			
Deutschland	497			
Griechenland	483			
Ungarn	494			
Island	500			
Irland	496			
Israel	474			
Italien	486			
Japan	520			
Korea	539			
Luxemburg	472			
Mexiko	425			
Niederlande	508			
Neuseeland	521			
Norwegen	503			
Polen	500			
Portugal	489			
Schottland	500			
Slowak. Rep.	477			
Slowenien	483			
Spanien	481			
Schweden	497			
Schweiz	501			
Türkei	464			
Ver. Staaten	500			

■ Ja    ■ Nein

m: Es stehen keine Daten zur Verfügung.  
Die Daten beziehen sich auf 2009.

Quelle: Tabelle I.2.3, PISA 2009 Ergebnisse, Band I (OECD, 2010) und Tabelle D3.5a in Bildung auf einen Blick: OECD-Indikatoren (OECD, 2011).

PISA beleuchtet dieses Thema aus einem anderen Blickwinkel und untersucht, wie sich in den verschiedenen Ländern der Zusammenhang zwischen Schülerleistungen und einer etwaigen leistungsbezogenen Vergütung darstellt. Gegenwärtig honoriert etwa die Hälfte der OECD-Länder die Leistungen von Lehrkräften nach unterschiedlichen Modalitäten. So werden herausragende Unterrichtsleistungen beispielsweise in der Tschechischen Republik, in England, Mexiko, den Niederlanden, Schweden und der Türkei als Kriterium für die Einstufung der Lehrkräfte auf der Grundgehaltsskala herangezogen. In der Tschechischen Republik, Dänemark, England, Estland, Finnland, Mexiko, den Niederlanden, Norwegen, Polen und in der Slowakischen Republik dienen die Lehrerleistungen als Entscheidungskriterium für Zusatzvergütungen, die jährlich gewährt werden. In Österreich, Chile, der Tschechischen Republik, Dänemark, England, Estland, Ungarn, den Niederlanden, Polen, der Slowakischen Republik sowie in Slowenien, der Türkei und den Vereinigten Staaten sind herausragende Unterrichtsleistungen ein Kriterium für Zusatzvergütungen in Form von einmaligen Zahlungen.

... wird am deutlichsten sichtbar, wenn man das allgemeine Gehaltsniveau der Lehrkräfte berücksichtigt.

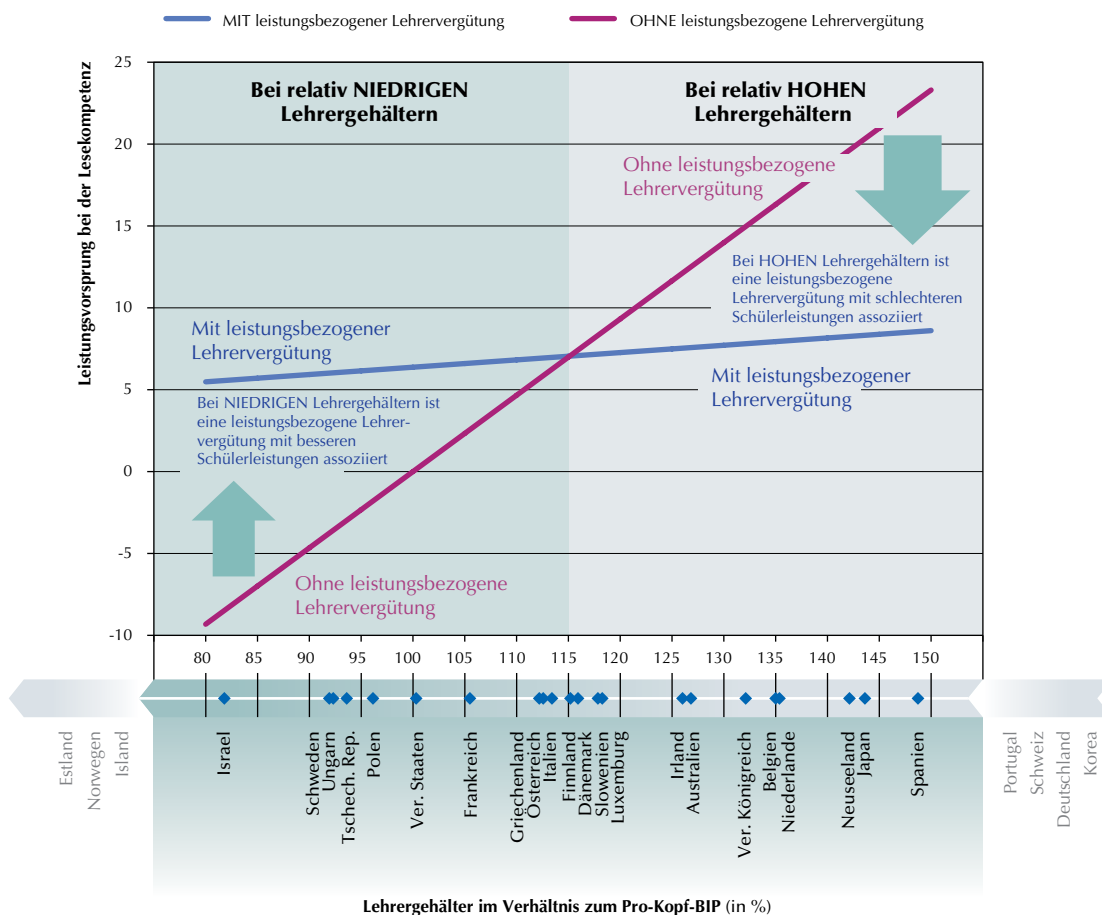
Insgesamt betrachtet ist kein Zusammenhang zwischen den durchschnittlichen Schülerleistungen in einem Land und der Verwendung leistungsbezogener Vergütungssysteme zu erkennen. Anders ausgedrückt: Einige erfolgreiche Schulsysteme verwenden leistungsbezogene Vergütungsmodelle, andere nicht. Ein anderes Bild ergibt sich jedoch, wenn man das Einkommen der Lehrkräfte im Verhältnis zum National-einkommen betrachtet. In Ländern mit vergleichsweise niedrigen Lehrergehältern (weniger als 15% über dem Pro-Kopf-BIP) fallen die Schülerleistungen in der Regel besser aus, wenn es ein leistungsbezogenes Vergütungssystem gibt. In Ländern hingegen, in denen Lehrkräfte verhältnismäßig gut bezahlt werden (mehr als 15% über dem Pro-Kopf-BIP), ist das Gegenteil der Fall. Für Länder, die nicht über die Mittel verfügen, alle ihre Lehrkräfte gut zu bezahlen, lohnt sich also der Blick auf die Erfahrungen von Ländern, die leistungsbezogene Vergütungssysteme eingeführt haben.



Die Entscheidung für ein leistungsbezogenes Vergütungssystem ist lediglich der erste Schritt.

Selbst wenn eine leistungsbezogene Vergütung eine praktikable Option darstellt, ist es entscheidend zu wissen, wie das System wirksam umgesetzt werden kann. Zunächst müssen die Bewertungsmaßstäbe für die Lehrerleistungen stichhaltig und zuverlässig sein und von den Lehrkräften selbst als fair und korrekt empfunden werden. Einige Bewertungsmaßstäbe beruhen auf mehrmaligen Unterrichtsbesuchen durch geschulte Prüfer unter Verwendung eines standardisierten Bewertungsschemas, das nach Ansicht der Lehrkräfte einer guten Praxis entspricht. Andere Bewertungsmaßstäbe berücksichtigen Beiträge zur Verbesserung des schulischen Umfelds oder Leistungen in bestimmten Bereichen auf Basis externer Zertifizierungen. Wieder andere beziehen die Schülerleistungen ein, wofür Datenverwaltungssysteme zur Verknüpfung von Schüler- und Lehrerdaten erforderlich sind. Insbesondere bei Verwendung von „wertschöpfungsorientierten“ Bewertungsmaßstäben müssen die Datenbanken in der Lage sein, die Fortschritte der Schülerinnen und Schüler von Jahr zu Jahr nachzuvollziehen, um einen Anhaltspunkt für den Beitrag einzelner Lehrkräfte zur Leistung der einzelnen Schüler zu liefern.

**Durchschnittliche Leistungsunterschiede zwischen Ländern mit und ohne leistungsbezogene Lehrervergütung, nach Gehaltsniveau der Lehrer**





Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage, ob die Leistungsprämien an einzelne Lehrkräfte, Gruppen von Lehrkräften oder an die ganze Schule ausgezahlt werden. Individuelle Prämienzahlungen können sich positiv auf die Motivation und den Arbeitseinsatz der Lehrkräfte auswirken und geben ihnen das Gefühl, selbst dafür verantwortlich zu sein, ob sie Chancen auf eine Prämie haben. Es kann jedoch schwer sein, den Beitrag einer einzelnen Lehrkraft im Verhältnis zu früheren Lehrkräften oder anderen Faktoren wie dem schulischen Umfeld zu ermitteln. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Leistung einer Gruppe von Lehrkräften als Einheit zu betrachten – zum Beispiel die Lehrkräfte einer Jahrgangsstufe, eines Fachbereichs oder einer anderen Gruppierung, die der Struktur und dem Bildungsauftrag der Schule angemessen ist. Es hat sich gezeigt, dass Leistungsprämien für Gruppen den Zusammenhalt der Lehrerschaft, das Gerechtigkeitsempfinden und die Produktivität steigern und den Wissenstransfer unter den Lehrkräften fördern können. Die Gewährung einer Prämie auf Schulebene kann eine stärkere Zusammenarbeit unter den Lehrkräften bewirken, um die Erfüllung bestimmter Kriterien durch die Schule sicherzustellen. Sie kann jedoch auch den Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Entlohnung verwässern. Zudem besteht die Gefahr, dass einige Lehrkräfte als „Trittbrettfahrer“ nur deshalb eine Belohnung erhalten, weil sie an einer bestimmten Schule unterrichten.

Leistungsorientierte Vergütungssysteme unterscheiden sich auch im Hinblick darauf, ob für die Prämienzahlungen ein fester Gesamtbetrag zur Verfügung steht, der anhand einer auf den Lehrerleistungen beruhenden Rangliste aufgeteilt wird (z.B. ein Bonus für die leistungsstärksten 25% der Lehrkräfte), oder ob ein Bonus für jede Lehrkraft gezahlt wird, die ein bestimmtes Leistungsniveau erreicht. Bei der ersten Option wird der maximale Betrag, den ein Schulbezirk oder ein Land für die Leistungsprämien ausgibt, vorab festgelegt. Dies könnte jedoch, wie oben erwähnt, einzelne Lehrkräfte davon abhalten, sich um eine Verbesserung ihrer Leistungen zu bemühen. Die zweite Option erfordert eine klare Definition der Anforderungen, die von den Lehrkräften erfüllt werden müssen, um eine Leistungsprämie zu erhalten. Hierbei haben zwar mehr Lehrkräfte die Möglichkeit, eine Prämie zu verdienen, allerdings könnte sich dadurch auch der Betrag, der für die Prämienzahlungen bereitgestellt werden muss, erhöhen, wenn die meisten oder alle Lehrkräfte die Prämie erhalten. Wenn aber Zusagen für Prämienzahlungen nicht eingehalten werden, wäre ein solches Programm zum Scheitern verurteilt, da die Lehrkräfte dann das Bekenntnis für Verbesserungen in Frage stellen, das in einem solchen Programm zum Ausdruck kommt.

**Fazit:** Leistungsorientierte Vergütung kann unter bestimmten Gegebenheiten eine interessante Option darstellen; die leistungsfähige und nachhaltige Ausgestaltung derartiger Vergütungssysteme stellt jedoch eine große Herausforderung dar. Das Gehaltsniveau ist zudem nur ein Teilaspekt des Arbeitsumfelds: Länder, denen es gelungen ist, den Lehrerberuf attraktiv zu gestalten, haben dies häufig nicht nur über die Vergütung erreicht, sondern indem sie den Status des Lehrerberufs aufgewertet, wirkliche Karrierechancen geschaffen und den Lehrkräften Verantwortung auf Grund ihrer fachlichen Kompetenz und als Vorreiter bei Reformen übertragen haben. Dies erfordert eine Lehrerausbildung, die Lehrkräfte nicht nur zu Staatsbediensteten ausbildet, die Lehrstoffe vermitteln, sondern sie bei der Entwicklung innovativer und wissenschaftlicher Herangehensweisen unterstützt.

#### Weitere Informationen

**Kontakt:** Miyako Ikeda ([Miyako.Ikeda@oecd.org](mailto:Miyako.Ikeda@oecd.org)) oder Andreas Schleicher ([Andreas.Schleicher@oecd.org](mailto:Andreas.Schleicher@oecd.org))

**Siehe auch** OECD (2009), *Evaluating and Rewarding the Quality of Teachers: International Practices*, OECD Publishing  
OECD (2011), *Building a High-Quality Teaching Profession: Lessons from around the World*, OECD Publishing  
Technische [Hinweise](#) und [Tabellen](#) mit Bezug zu diesem PISA im Fokus.

**Informationen im Internet**  
[www.pisa.oecd.org](http://www.pisa.oecd.org)  
[www.oecd.org/pisa/infocus](http://www.oecd.org/pisa/infocus)

#### In der nächsten Ausgabe:

Großstädte – Fluch oder Segen für die Schulbildung?